



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Handlingsrommet til å drive frem organisasjonsendring**

Hvordan har handlingsrommet til de ansatte og ledelsen endret seg med tiden for å drive frem organisasjonsendringer?

Vegard Skrutvold

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, desember 2023



# Forord

Etter to og et halvt år med MBA-studie i strategisk ledelse og økonomi markerer masteroppgaven slutten på studiet. Studiet er bredt sammensatt og gir mange gode verktøy til å ta med seg i egen verktøykasse ut i arbeidslivet.

Studiet har tidvis vært krevende og jeg har kjent på hvor krevende det er å ha en fulltidsjobb ved siden av studiet. Allikevel vil jeg takke arbeidsgiver for tilpasningen de har gitt meg til å gjennomføre studiet og legge til rette for den kompetansehevingen det har gitt meg.

Jeg vil også rette en stor takk til veileder Thor Øivind Jensen som har hjulpet meg gjennom gode og reflekterte sparringer, tips og triks, samt gode tilbakemeldinger på oppgaven underveis.

Vegard Skrutvold

Hønefoss, november 2023

# Sammendrag

Denne masteravhandlingen tar for seg tematikken rundt ledelse og maktforholdet mellom ledelsen og de ansatte. Avhandlingen ser på den historiske utviklingen av organisasjoner for å redegjøre for hvordan maktbalansen har endret seg det siste århundret.

Problemstillingen avhandlingen tar stilling til å besvare er:

*Hvilket handlingsrom har henholdsvis ledere og ansatte til å drive frem organisasjonsendringer?*

Avhandlingen tar utgangspunkt i det strukturelle og kulturelle perspektivet på organisasjonsanalyse i den hensikt å se på hvilken utvikling disse elementære elementene i en organisasjon har påvirket handlingsrommet til både ansatte og ledelsen for å drive frem organisasjonsendring. Det er benyttet litteratur og egen erfaring til å drøfte tematikken gjennom både forskningsspørsmål og en hypotese om at det har foregått en maktbalanse mellom ledelsen og de ansatte i nyere tid.

Det er foregått mye endring i måten organisasjoner både strukturer og forholder seg til maktbalansen innad i organisasjonen. Organisasjonene er gått fra et mer sentralisert strukturpreg til å drives mer av samarbeid og initiativ blant alle som inngår i organisasjonen. Det har opp gjennom historien vært tilfeller av rigid ovenfra og ned holdninger på arbeidsplassen, men ettersom lovverk, institusjonelle ordninger og andre insentiver er blitt mer fremtredende har dette bidratt til å utlikne en maktbalanse som tidligere var veldig i favør av ledelsen. Det viser seg i bunn og grunn at på tross av struktur, stillinger og forskjellig myndighet på arbeidsplassen, så har ansatte har kommet dramatisk nærmere det å være med på beslutningstaking.



## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
1 Introduksjon .....	7
1.1 Innledning og problemstilling .....	7
1.2 Oppgavens oppbygning .....	10
2 Teori .....	12
2.1 Teoretiske begreper .....	12
2.1.1 Organisasjonsendring .....	12
2.1.2 Lederskapsdiskurser .....	15
2.1.3 Organisasjonskultur .....	16
2.2 Teoretiske perspektiver .....	17
2.2.1 Det kulturelle perspektivet i organisasjonsstudier .....	17
2.2.2 Det strukturelle perspektivet i organisasjonsstudier .....	19
3 Metode .....	24
3.1 Forskningsområde og spørsmål .....	25
3.2 Søkemetode .....	26
3.2.1 Databaser og kilder .....	27
3.2.2 Søkord og søkestrategi .....	27
3.2.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier .....	28
3.2.4 Litteraturliste: .....	29
3.2.5 Institusjonelle ordninger .....	32
4 Analyse .....	34
4.1 Maktforholdets utvikling det siste århundret .....	34
4.1.1 Teknokratisk lederskap og taylorisme (1900-1950) .....	34
4.1.2 Terapeutledelse; fremveksten av kultur (1950-) .....	35
4.1.3 Gruppedynamikk og kulturpreget ledelse (1980-) .....	36

4.1.4 Øko-ledelse (2000-)	37
4.2 Beslutningsmyndighet i organisasjoner	38
4.3 Problemstillingen gjennom et strukturelt perspektiv	41
4.4 Problemstillingen gjennom et kulturelt perspektiv	45
5 Konklusjon	49
5.1 Vurdering av funn	52
6 Kilder	53
6.4 Litteratur	53
6.5 Internett	54
7 Tabeller og figurer	55

# 1 Introduksjon

Dette kapittelet vil ta for seg hvorfor jeg ønsker å undersøke akkurat den tematikken jeg har valgt. Jeg vil også ta for meg et par forskningsspørsmål sammen med en problemstilling for så å forklare hvordan masteravhandlingen er bygget opp.

## 1.1 Innledning og problemstilling

Ledelse er et mye brukt og studert begrep. Ledelse er komplekst og det kan ofte være vanskelig å konkretisere både definisjoner rundt begrepet og forklare selve betydningen, samt hva som legges i begrepet. Det blir vokser stadig frem flere organisasjoner som både strukturelt og kulturelt er ulike og utfører drift og styring gjennom ulike vilkår og styresett. Samfunnet er stadig i endring og dette er noe vi som mennesker må tilpasse oss. Hva som er sosialt akseptert endres i takt med samfunnet og dette påvirker også hvordan organisasjoner må fremtre både i form av kulturelle verdier og normer for å skape den gjensidige avhengigheten til andre, samt danne seg de viktige nettverkene for å kunne lykkes som organisasjon. Kanskje er kompleksiteten på hvordan mennesker jobber, interagerer og samarbeider sammen økt, noe som gjør at det da også må legges mer vekt på å forstå hvordan vi mennesker i en organisasjon kan trekke i de samme trådene og dra i samme retning.

Personlig har jeg erfaring i organisasjoner fra både det å være en del av de ansatte uten noen form for lederverv, men også det å sitte i ledelsen og på den måten styre organisasjonen på sett og vis. Både som en del av arbeidermassen og som del av ledelsen, følte jeg på kompleksiteten rundt det å drive frem organisasjonsendringer. Kanskje skyldes det kompleksiteten i spillet mellom menneskene i organisasjonen, eller kanskje skyldes det noen helt andre faktorer. Organisasjoner er ofte sammensatt av mange individer med både forskjellig bakgrunn, forskjellig utdanning, forskjellig kultur og forskjellige egenskaper. Dette fører med seg et bredt spekter av individer med mange forskjellige meninger og preferanser, som også ofte ønsker å ta del i det som foregår i organisasjonen.

I alle organisasjoner finnes det en eller annen form for et maktforhold, enten man ønsker det eller ikke. Hvorvidt maktforholdet er lett synlig, ensidig, delt eller komplekst vil variere fra organisasjon til organisasjon og man må ofte studere organisasjonen alene og nøye for å kunne si noe om det. Det har gjennom mange hundre år blitt driftet organisasjoner; enkelte organisasjoner har mislykkes og andre organisasjoner har lyktes og blitt veldig suksessfulle. En har sett mye forskjellig ledelse opp igjennom historien både som enkeltpersoner og som



systemer. Eksempelvis har vi ledere som eksempelvis Julius Cæsar i romertiden og Napoléon Bonaparte på 17- og 1800-tallet, men vi finner også igjen ledelsessystemer som eksempelvis taylorismen på tidlig 1900-tallet. Til tross for at mye av ledelsen er inspirert fra enkeltledere som Cæsar og Napoléon er det ledelsessystemene denne avhandlingen kommer til å sette fokus på. På grunn av tidsperspektivet og hvordan en ofte høster erfaring fra tidligere for å utvikle noe nytt så er det for meg interessant å se på hvordan endringen i ledelsessystemene har preget maktforholdet i organisasjoner. Organisasjoner som vokser frem drives ulikt, noe som også gjenspeiler seg i strukturoppbygningen til de forskjellige organisasjonene.

I forsvaret, hvor jeg selv har ni år med erfaring er det en hierarkisk organisasjonsstruktur, hvor hvilken grad du har ofte gjenspeiler hvilken stilling du har i systemet. Graden og den hierarkiske strukturen har vært igjennom endringer opp gjennom tiden, men det grunnleggende med det hierarkiske oppsettet er fortsatt å kjenne igjen. Endringer skjer i organisasjoner skjer alltid med den hensikt å gjøre det bedre for organisasjonen, men hvilke øyne som ser på hva som er best for organisasjonen vil ofte være forskjellig. I fra taylorismen på 1900-tallet og frem til i dag har det foregått mange endringer, men akkurat hva som er endret og hvilke påvirkning dette har på eksempelvis maktforholdet innad i organisasjoner er vanskelig å si noe spesifikt om uten å prøve og undersøke det.

*«Ingen general kan vinne krigen hvis soldatene ikke vil slåss.»*

Utrykket over er et uttrykk jeg liker godt og noe jeg mener spiller godt inn på tematikken i denne oppgaven. Utrykket sier noe om at en leder kan gjør hva han vil han, men dersom de underordnede ikke er med på idéen, så vil det være vanskelig å oppnå ønsket resultat. Det kan være mange grunner til at man ønsker å følge, klarer å følge, eller blir med på å sette endringen til livs i organisasjonen. I tillegg til struktur kan også eksempelvis kultur, eller rettere sagt organisasjonskultur være en påvirkende faktor på hvorvidt en endring finner sted eller ikke i organisasjonen. Normer, verdier, kunnskap og holdninger kan være godt forankret og derfor vanskelig å endre i tråd med det en ønsker å oppnå. Selve kulturbegrepet skal jeg gå mer inn på i teorikapittelet fordi det står såpass sentralt i det å skape endringer i organisasjoner.

Endringer må formes og gjennomføres av det som er kjernen i en organisasjon, nemlig individet. Det er gjort mange studier på ledelsens påvirkning til å drive frem en endring i organisasjoner, mens det på andre siden er mye mindre forskning på de ansatte sin rolle i det å

implementere endringer. Med bakgrunn i det jeg har skrevet i introduksjonen så langt har jeg en hypotese om at det har foregått et maktskifte med hensyn til å kunne påvirke organisasjonsendringer i favør de ansatte sett opp mot ledelsen.

Mye av litteraturen om organisasjoner tar for gitt at ledelsen vet best hvordan virksomheten bør utvikles. I dagens bedrifter og virksomheter holder ikke denne antakelsen lenger på samme måte. En viktig grunn er at de ansatte og deres rolle har forandret seg (Amundsen og Kongsvik 2023, 13).

Utdraget er hentet fra første kapittelet i boken til Oscar Amundsen og Trond Øystein Kongsvik om endringskynisme. Min forståelse av utdraget fra Amundsen og Kongsvik er at de ansatte antakeligvis kan ha fått flere muligheter og mer handlingsrom til å drive frem organisasjonsendringer. I forsvaret ser jeg ofte at det er et samspill mellom alle individene som må fungere for at noe skal kunne endres. Det er mye kunnskap og erfaring fordelt på alle individene i en organisasjon, men ofte er det en norm eller forventning fra gammelt av om at lederen er den som skal få endringene til å skje. Ser man på utviklingen jeg var inne på fra taylorismen og frem til i dag er det interessant å se på hvorvidt dette fortsatt stemmer eller ikke.

Med bakgrunn i dette har jeg kommet frem til en problemstilling. Problemstillingen er skrevet med utgangspunkt i hypotesen min om at det har foregått et maktskifte i det å drive frem og påvirke organisasjonsendringer i favør av de ansatte, sett opp mot ledelsen. Problemstillingen er som følger:

*Hvilket handlingsrom har henholdsvis ledere og ansatte til å drive frem organisasjonsendringer?*

Ut fra problemstillingen har jeg også kommet frem til to forskningsspørsmål som jeg ønsker å undersøke. Forskningsspørsmålene er utledet slik at de skal kunne hjelpe meg med å analysere og konkludere empirien opp mot selve problemstillingen. Forskningsspørsmålene er som følger:

### **Forskingsspørsmål 1**

*Hvordan har maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte forandret seg det siste århundret?*

### **Forskingsspørsmål 2**

## *Hvordan påvirker de ansatte organisasjonens ledelse med tanke på beslutningstaking?*

Problemstillingen og hypotesen legger begge et grunnlag for å gjøre et dypdykk i hvordan ledelsen og de ansatte sin rolle har blitt påvirket med tiden. Problemstillingen er relativt bred og gir en mulighet til å ta for seg flere interessante faktorer som kan være påvirkende på maktforholdet i det å drive frem organisasjonsendringer. Forskningsspørsmålene er tatt med i den hensikt å strukturere og bygge opp analysen til å gi en mest mulig utfyllende og besvarende konklusjon på selve problemstillingen.

Problemstillingen kan angripes fra flere perspektiver hvor man tar stilling til både de menneskelige, men også de ikke-menneskelige faktorene som spiller inn.

Forskningsspørsmålene er lagt opp som en slags avgrensning for å enklere kunne stake ut en retning på analysen hvor jeg i denne avhandlingen blir å gjøre et historisk dypdykk i hvordan forholdet mellom ledelsen og de ansatte var før, kontra hvordan det er nå. Dette vil forhåpentligvis gi meg et godt grunnlag til å også si noe om hvorvidt maktforholdet har endret seg eller ikke, samt hvilken betydning dette har på de ansatte og ledelsen sitt handlingsrom til å drive frem organisasjonsendringer. I analysen vil se på problemstillingen gjennom både et kulturelt -og strukturelt perspektiv når jeg undersøker hvordan organisasjoner driver frem organisasjonsendringer nå, kontra før.

Metoden jeg vil bruke for å besvare problemstillingen er litteraturstudie. Litteraturstudie ønsker jeg å bruke fordi det ligger veldig mye litteratur og forskning der ute, spesielt i retning av hvilke muligheter lederen har til å drive frem endring i en organisasjon. Forskning og litteratur på hvilke muligheter de ansatte har innenfor det å drive frem organisasjonsendring er det derimot mindre av. Litteraturen, egen erfaring og analysene jeg foretar meg gjennom de ulike perspektivene vil settes i system og avslutningsvis gi en konklusjon på problemstillingen.

### **1.2 Oppgavens oppbygning**

Kapittel 1 var en introduksjon til kontekst og bakgrunn for selve problemstillingen som avhandlingen skal undersøke. I tillegg ble selve problemstillingen og hypotese, sammen med to forskningsspørsmål presentert.

Kapittel to består av teorien som benyttes og anses som relevant sett opp mot analysen som fremkommer senere i avhandlingen. Her redegjør jeg for sentrale begreper jeg vil benytte i

analysen, samtidig som jeg i tillegg presenterer to ulike perspektiver jeg vil benytte for å undersøke selve problemstillingen ut fra empirien.

Kapittel tre presenterer metoden og forskningsdesignet jeg har benyttet i avhandlingen. Kapitlet beskriver også hvordan jeg har samlet inn empirien til å besvare problemstillingen, og det fremstilles i tillegg systematisert oversikt over empirien og hvorfor den er valgt.

Kapittel fire er selve analysen av problemstillingen. Her redegjør jeg for forskningsspørsmålene og analyserer disse med bruk av empirien. Jeg benytter også analysen fra forskningsspørsmålene til å se på problemstillingen gjennom et strukturelt og kulturelt perspektiv.

Kapittel fem oppsummerer funnene og gir en konklusjon på problemstillingen.

## 2 Teori

Her vil jeg ta for meg de sentrale teoribegrepene jeg kommer til å bruke gjennom avhandlingen og presentere to teoretiske perspektiver jeg vil bruke til å studere organisasjonen opp mot problemstillingen.

### 2.1 Teoretiske begreper

Enkelte begreper innen organisasjonsteori kan endre betydning ut ifra hvilken setting begrepet brukes. Jeg vil derfor i dette delkapittelet både forklare og definere de mest brukte begrepene slik at det er klart for deg som leser hva jeg legger i begrepet når jeg senere i avhandlingen bruker det i analysen.

#### 2.1.1 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring er et begrep sammensatt av to ord; *organisasjon* og *endring*. Begge ordene har sine egne definisjoner som er viktig å ha klart for seg før man setter det sammen og definerer *organisasjonsendring* som et eget begrep. I avhandlingen legger jeg mye vekt på endring over tid når jeg snakker om ledelse og maktforholdet mellom ansatte og ledelsen. Jeg ser derfor det som spesielt viktig å få frem hva som legges i *endring*, når jeg snakker om *organisasjonsendring*.

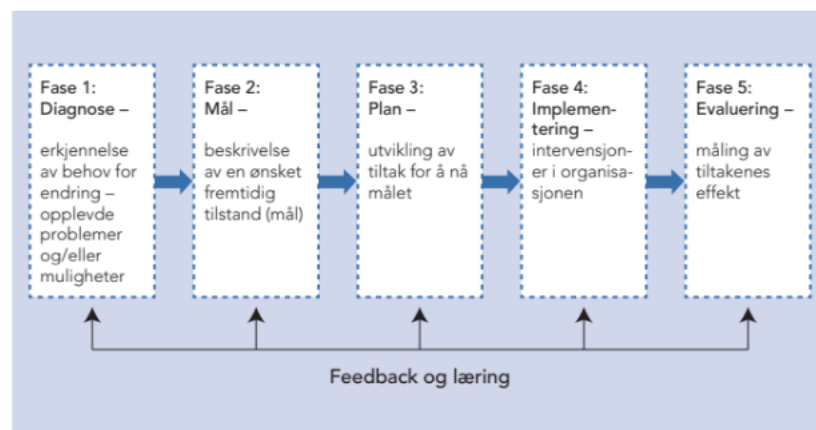
Det finnes utrolig mange definisjoner på hva endring er. Jacobsen definerer endring som «en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen 2018, 17). Med andre ord beskriver Jacobsen det som at en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkter. (Jacobsen 2018, 17). Fenomenet eller tilstanden som trekkes frem i denne definisjonen er hva som faktisk endres.

En organisasjon kan defineres på flere måter og den organisatoriske strukturen vil være forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Kinicki og Williams definerer en organisasjon som en samling av mennesker som koordinert jobber sammen for å oppnå et bredt spekter av mål eller ønskede fremtidige resultater (Kinicki & Williams 2012). En kan også forstå en organisasjon som et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.

Det er mye i selve organisasjonen som kan endres når vi snakker om en organisasjonsendring. Rutiner, struktur, kultur, belønningssystemer, beslutningsrutiner, maktforhold eller retning og mål i organisasjonen er eksempler på hva som kan endres. Dette er innhold i organisasjoner

som omfatter hele eller deler av den. Det er viktig å påpeke at det å endre noe i en organisasjon ikke nødvendigvis trenger å påvirke noe annet i organisasjonen. Jacobsen eksemplifiserer dette med å si at en kan endre rutiner uten å endre belønningssystemer, en kan endre strukturen uten å endre kultur eller man kan endre beslutningsrutiner uten og endre grunnleggende maktrelasjoner (Jacobsen 2018, 24). Det å endre beslutningsrutiner uten å endre grunnleggende maktrelasjoner er noe som vil stå sentralt i undersøkelsen rundt problemstillingen i denne avhandlingen.

Det blir beskrevet fire forskjellige perspektiver på endring som er utledet av ca. 20 grunnleggende forskjellige hovedtyper (Jacobsen 2018, 30). Jeg vil trekke frem det første perspektivet som jeg mener er mest treffende for problemstillingen jeg ønsker å analysere. Perspektivet kalles *planlagt endring* og har «intensjoner» som drivkraft til å gjennomføre endringen.



Figur 1: Faser i en planlagt endringsprosess hentet fra (Jacobsen 2019, 33).

Dette perspektivet tar utgangspunkt i at en endring skjer fordi noen mennesker i organisasjonen ser et problem, for så å sette seg et mål om å løse det ved å iverksette løsninger (Jacobsen 2018, 33). Hele endringsprosessen baserer seg på at ledelsen, de ansatte eller andre har analysert noe i organisasjonen som ikke er godt nok eller at det finnes muligheter som organisasjonen bør gripe. Videre iverksettes det tiltak for å løse disse problemene eller møte de eventuelle mulighetene, før det avslutningsvis vurderes om tiltakene gir de effektene som er ønsket eller forventet. Modellen deler dette inn i faser for hvor man er i endringsprosessen.

**Fase 1** - Det oppdages at noe i organisasjonen ikke står til forventningene eller går som det skal. Denne fasen innebærer derfor å kartlegge årsaken til problemene, noe som kan gjøres gjennom enten spørreskjemaundersøkelse, intervju eller liknende (Jacobsen 2018, 33).

**Fase 2** – Her utvikles det mål eller en ønsket tilstand organisasjonen ønsker å nå. Hvor mye målet konkretiseres, eller hvor lang tid organisasjonen ser for seg å bruke for å nå målet vil variere.

**Fase 3** – Her utarbeides det mer konkrete tiltak for å oppnå endringen. En ser på hvordan man skal nyttiggjøre seg av styrkene i organisasjonen, slik at man kan møte på de trusler som dukker opp. Det lages en plan for hvordan endringen skal gjennomføres, samt settes opp ansvarsroller i forbindelse med de forskjellige aktivitetene som skal føre til at organisasjonen når målet som er satt i fase 2 (Jacobsen 2018, 33).

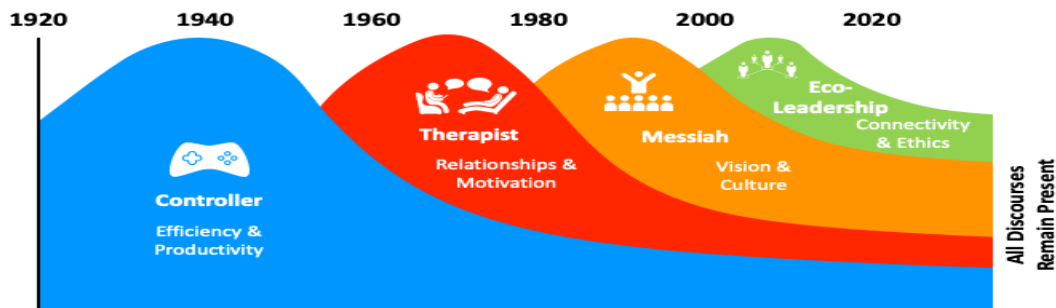
**Fase 4** – Denne fasen beskriver selve gjennomførelsen av aktivitetene og tiltakene som er satt i fase tre. Eksempler kan være arbeidsgrupper, tilbakemeldingsseanser eller ekspertisehjelp osv (Jacobsen 2018, 33).

**Fase 5** – Her foretar man seg selve evalueringen av om tiltakene som ble iverksatt har gitt ønskede resultater. Dersom endringen ikke er ansett som vellykket må endringsprosessen justeres og foretas på nytt. Er derimot resultatene tilfredsstillende må endringen stabiliseres og institusjonaliseres, noe som vil si at ledelsen og de ansatte må støtte opp om og forsterke endringene som er skat i organisasjonen (Jacobsen 2018, 33).

Jeg har valgt å ta med endringsprosessen Jacobsen (2018) beskriver for planlagt endring da den sier noe om hvordan organisasjoner i dag foretar seg en organisasjonsendring. Dette vil jeg bruke i analysen til å se opp mot maktforholdet mellom ledelsen og de ansatte og dens utvikling slik at jeg kan si noe om handlingsrommet til å drive disse prosessene frem både for ledelsen og de ansatte.

## 2.1.2 Lederskapsdiskurser

### THE DISCOURSES OF LEADERSHIP Approaches Over the Past Century



Figur 2: En oversikt over lederskapsdiskursene det siste århundret (Western 2019).

Modellen er hentet fra Simon Western sin bok «Leadership; a critical text». Jeg velger å legge dette under teorikapittelet da avgrensningen på oppgaven er basert på denne modellen for de forskjellige lederskapsdiskursene som Western (2019) trekker frem. Modellen dukket opp i et innledende søk rundt problemstillingen og ble for meg viktig i det videre arbeidet. Jeg vil komme mer tilbake hva Western legger i disse diskursene, men for å få et overordnet bilde presenterer jeg de kort her i teorien.

Western (2019) trekker frem fire diskurser på ledelse som han mente var fremtredende for det siste århundret. Hver enkelt er basert på forskjellige momenter han anså som styrende for ledelsen som ble utøvd i de forskjellige tidsepokene. Tidlig 1920-tallet trekker han frem teknokratisk ledelse som fremtredende hvor det var fokus på effektivitet og produktivitet. Videre utover 1950-tallet legger han frem lederskapet som ble utøvd som terapeutisk med fokus på relasjonsbygging og motivasjon på arbeidsplassen.

De siste to formene for lederskap han trekker frem er karismatisk ledelse og øko-ledelse. Det karismatiske lederskapet bygger på visjon og kultur og setter rammene for mye av det jeg senere skal trekke frem om organisasjonskultur. Øko-ledelse derimot monnet til menneskelig kreativitet og verdighet, samt det å danne nettverk til andre for å skape mer suksess i organisasjonen (Western 2019, kapittel 13).



### 2.1.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep avhandlingen vil si mye om da den er sentral i en del av historikken til det å drive frem organisasjonsendringer i en organisasjon. Begrepet er viktig å forstå fordi det har en relativt bred betydning som kan tolkes på flere måter. For meg er det derfor viktig å få frem hva jeg legger i begrepet, når jeg senere skal ta for meg den historiske utviklingen av maktforholdet og dens utvikling opp mot det jeg undersøker i selve problemstillingen.

*«Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss» (Deal & Kennedy 1982, 4).*

Dette er en definisjon av organisasjonskultur som er lett å kjenne seg igjen i fordi den er enkel å forstå. En kan på mange måter utlede fra definisjonen at organisasjonskultur er organisasjonens «personlighet» eller «identitet», og dermed en innvirkning på hvordan de ansatte oppfører seg, hvordan de tar beslutninger og hvordan de forholder seg til organisasjonens mål og verdier. Det er også dette Bang (2020) får mer utdypet i sin definisjon av organisasjonskultur.

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Bang 2020, 23). Kjerneelementene i definisjonen er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

#### **Verdier**

Verdier i en organisasjonskultur peker på hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstreber i en organisasjon (Bang 2020, 23). Organisasjonskulturen inkluderer altså de grunnleggende verdiene som medlemmene deler. Eksempler på verdier kan for eksempel være ærlighet, integritet, samarbeid, innovasjon eller kundetilfredshet.

#### **Normer**

Normer i en organisasjon er uskrevne regler om hvordan man bør oppføre seg og hvilke holdninger og handlinger som er akseptable og uakseptable (Bang 2020, 23). Altså kan man si at normer er aksepterte atferdsregler og forventninger innenfor organisasjonen. De kan omfatte ting som arbeidstid, kleskode, møtekultur og kommunikasjonsstil.

#### **Virkelighetsoppfatninger**

Dette er noe organisasjonskulturen består av for å hjelpe medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, samt noe som bidrar til at medlemmene skal forstå det som foregår rundt dem (Bang 2020, 23).

Disse elementene dukker også opp i neste kapittel når jeg skal beskrive det kulturelle perspektivet i organisasjonsstudier. Dette er elementer som Edgar Schein tar utgangspunkt i når han beskriver hvordan en kan studere organisasjoner fra et kulturelt perspektiv, noe som gjør det viktig å ha disse begrepene godt for seg når jeg i neste kapittel skal beskrive det kulturelle perspektivet.

## **2.2 Teoretiske perspektiver**

Nå som de teoretiske begrepene er presentert skal jeg også teoretisere to perspektiver jeg kommer til å ta utgangspunkt i når jeg senere i oppgaven skal drøfte og analysere problemstillingen opp mot forskningen.

### **2.2.1 Det kulturelle perspektivet i organisasjonsstudier**

Jeg har kort beskrevet hva som menes med organisasjonskultur, mens nå skal vi operasjonalisere det litt mer og se på hvordan vi kan bruke dette inn i en organisasjonsstudie. I begrepsavklaringen i forrige delkapittel var jeg inne på hvordan organisasjonskultur kan påvirke beslutningstaking gjennom organisasjonens identitet, og det er dette som gjør det interessant og se på hvordan det kulturelle har preget den historiske utviklingen av makt og myndighet til å drive frem organisasjonsendringer.

Det kulturelle perspektivet innen organisasjonsstudier refererer til en tilnærming som fokuserer på studiet av organisasjonskultur og dens innvirkning på organisatorisk atferd, beslutningstaking og effektivitet. Organisasjonskultur er en sentral del av dette perspektivet, da det erkjenner at kulturelle faktorer spiller en avgjørende rolle i å forme hvordan organisasjoner fungerer og hvordan ansatte samhandler innenfor dem.

Dette perspektivet involverer en inngående analyse av en organisasjonskultur på tre nivåer. Nivåene representerer hvilken grad kulturen er synlig for observatøren/analytikerens.

De tre nivåene som vi skal se på er hentet fra Edgar Schein sin bok «*Organizational culture and leadership* (4. utgave).»

Nivå 1 - Artefakter	Nivå 2 – Normer og verdier	Nivå 3 - Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synlige og følbare strukturer og prosesser</li> <li>• Observert oppførsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealer, mål, verdier og aspirasjoner.</li> <li>• Ideologier</li> <li>• Rasjonaliseringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubevisst tro og verdier som blir tatt for gitt.</li> </ul>

**Tabell 1:** Edgar Schein sine tre nivåer for å analysere organisasjonskultur (Schein 2010, 24).

Det første nivået innen analyse av organisasjonskultur er artefakter, hvorav dette gjenspeiler de observerbare uttrykkene for kulturen i organisasjonen. Schein (2010) trekker frem eksempelvis klima, observert oppførsel, organisasjonsstruktur og formelle beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer som artefakter i en organisasjon (Schein 2010, 24). Det viktigste poenget å ta ut av dette nivået er at det er enkelt å observere, men vanskelig å tyde når man snakker artefakter i en organisasjonskultur. En analytiker kan enkelt beskrive hva han eller hun ser og føler, men det er vanskelig å forklare hva disse observasjonene betyr i en organisasjon uten å være en del av den og dens kultur.

Det andre nivået tar utgangspunkt i organisasjonens normer og verdier. Når en organisasjon eller en gruppe med individer dannes er det vanskelig å fastsette dens normer og verdier fordi ingen nødvendigvis har svaret på hva som er rett eller galt når et problem faktisk oppstår. Det blir derfor en underliggende sannhet at de individene som tør å fremme sine idéer veldig ofte seirer og av den grunn ofte blir assosiert med en slags uformell makt. Det vil ikke være før gruppen som en helhet observerer og tyder resultatet av handlingen og skaper en felles virkelighetsoppfattelse at de kan si noe om at det som ble sagt eller gjort var feil eller riktig (Schein 2010, 25). Resultatet av dette kan være at den skapes grunnleggende antakelse om at akkurat den idéen eller verdien alltid er rett i det spesifikke tilfellet og det på den måten skapes en norm eller verdi innad i gruppen eller organisasjonen (Schein 2010, 26).

Det finnes også normer og verdier som ikke befester seg slik som forklart i forrige avsnitt, men heller er nødt til å formes gjennom sosial aksept. Herunder faller for eksempel religion,

etikk og moral. Disse verdiene befester seg ofte som en ideologi eller organisatorisk filosofi som forteller hvordan medlemmer skal handle ved gitte situasjoner, eller hvordan dem skal oppføre seg (Schein 2010, 27). Alt i alt søker man i dette nivået å forstå hvordan kulturelle elementer påvirker atferd og beslutninger blant organisasjonens medlemmer.

Det siste nivået baserer seg på en felles virkelighetsoppfatning og grunnleggende antakelser som blir skapt innad i organisasjoner. Løsninger som til stadighet fungerer til å løse et problem blir fort antatt å være de løsningene som fungerer for det problemet hele tiden. På den måten blir hypotesen til en slags realitet (Schein 2010, 27). Faremomentet med slike grunnleggende antakelser er at ingen i organisasjonen ønsker å utfordre dem, til tross for at enkelte individer kan mene at dem er feil. Dette kommer av at mennesker ønsker kognitiv stabilitet og derfor heller forvrenger, benekter eller projiserer det som faktisk foregår rundt oss (Schein 2010, 28).

Nivået belyser også at organisasjonskultur har en betydelig innvirkning på beslutningstaking i organisasjoner. En sterk organisasjonskultur kan påvirke hvilke verdier og kriterier som vektlegges når beslutninger tas. For eksempel kan en organisasjonskultur som fremmer risikotaking være mer villig til å eksperimentere med nye ideer. I tillegg trekkes det frem at virkelighetsoppfatninger og antakelser fort kan påvirke hvordan ansatte eller ledere handler ovenfor hverandre (Schein 2010, 30). Eksempelvis kan en organisasjonskultur som verdsetter samarbeid og åpen kommunikasjon, oppmuntre til tett samarbeid og deltakelse i beslutningsprosesser blant ansatte og ledelsen. En organisasjonskultur som ikke oppmuntrer til dette, kan ende opp leve på de antakelser som ikke er bevist og dermed frastå fra kommunikasjon, samt oppleve misforståelser.

I sum søker det kulturelle perspektivet å belyse hvordan kultur påvirker organisatorisk atferd, ledelse og ytelse. Det legger vekt på betydningen av å forstå, administrere og forme organisasjonskulturen for å oppnå organisatorisk suksess og tilpasning i et stadig skiftende forretningsmiljø. Det kulturelle perspektivet utforsker hvordan organisasjonskultur kan påvirke organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer i det eksterne miljøet og oppnå egne mål.

### **2.2.2 Det strukturelle perspektivet i organisasjonsstudier**

I tillegg til det kulturelle perspektivet, ønsker jeg også å ta for meg teorien rundt det strukturelle perspektivet innen organisasjonsstudiet. Et strukturelt preg er noe vi finner i alle

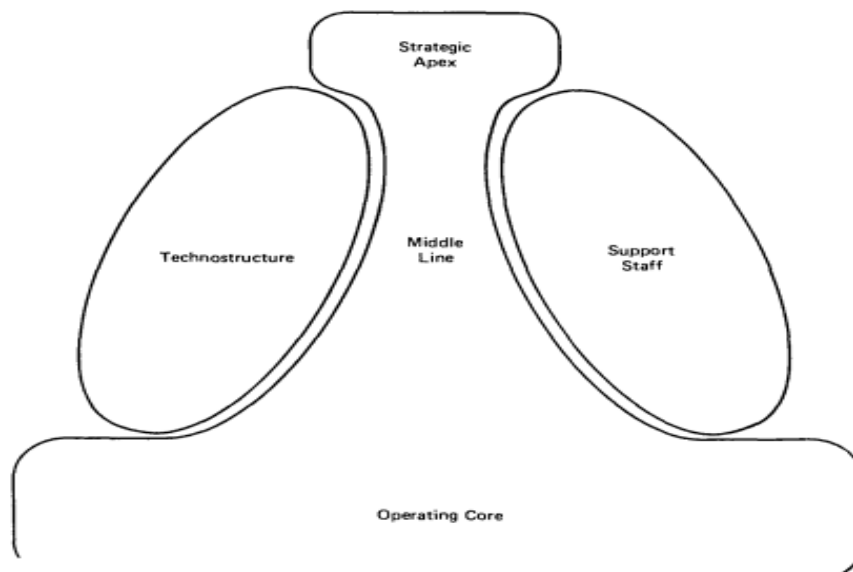
typer organisasjoner enten det er en løs eller fast form for struktur. På grunn av den historiske utviklingen av organisasjoner vil jeg gjennom et slikt perspektiv, kunne se på hvordan det strukturelt har endret seg og hvilken betydning dette har på maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte. Til forskjell fra det kulturelle perspektivet, så vil det strukturelle perspektivet sette fokus på selve organisasjonen og ikke nødvendigvis menneskene som arbeider der. For å kunne besvare problemstillingen er det viktig å se på strukturen og hvordan denne opp gjennom det siste århundret har preget beslutningsmyndigheten innad i organisasjoner.

Det strukturelle perspektivet har røtter i organisasjonsteorien og har blitt utforsket av forskere som Henry Mintzberg og Max Weber. Perspektivet er en nyttig innpassvinkel for å analysere hvordan organisasjoner fungerer og hvordan de kan optimaliseres for å oppnå sine mål. Det strukturelle perspektivet setter søkelys på å studere organisasjonsstruktur og hvordan den påvirker organisasjonens funksjon og ytelse. Hensikten er å forstå hvordan organisatoriske strukturer påvirker atferd, kommunikasjon og måloppnåelse.

Mintzberg (1989) hevder at for å forstå organisasjonsstruktur er man nødt til å avgrense organisasjonen til dens grunnleggende elementer brukt til å koordinere arbeidet organisasjonen gjør (Mintzberg 1989, 323). De grunnleggende mekanismene er ifølge Mintzberg:

- 1. Driftskjernen/produktkjernen:** Alle ansatte som jobber direkte inn i produksjonen og tjenesten eller de som støtter oppunder organisasjonen sin produksjon.
- 2. Toppledelsen:** De øverste daglige lederne i organisasjonen og deres personlige personale.
- 3. Mellomledelsen:** Mellomledelsen omfatter de ledere som sitter i en direkte linje med formell autoritet mellom menneskene i toppledelsen og driftskjernen.
- 4. Teknostrukturen:** Analytikerne som ikke besitter en rolle i den formelle strukturen, men som bruker analytiske teknikker til utforming og vedlikehold av strukturen og til tilpasning av organisasjonen til omgivelsene. Eksempelvis regnskapsførere og fremtidsplanleggere.
- 5. Støttepersonell:** Personell som gir indirekte støtte til resten av organisasjonen.

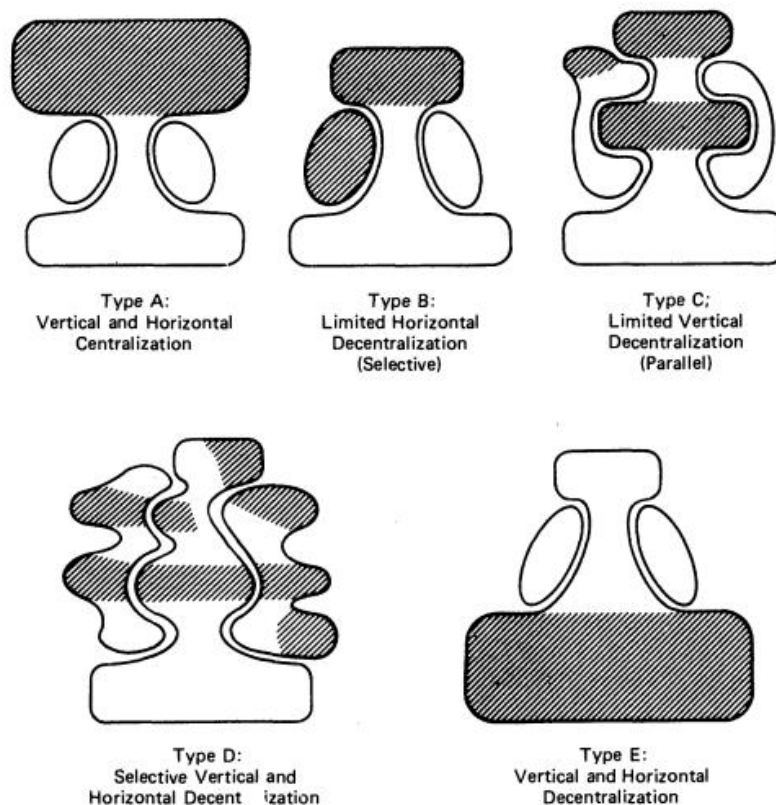
(Mintzberg 1989, 323-324)



**Figur 3:** De 5 grunnleggende elementene i en organisasjon, hentet fra (Mintzberg 1989, 324).

Mintzberg (1989) skriver også mye om forskjellige koordineringsmekanismer, utformingsparametre og beredskapsfaktorer som påvirker organisasjonen og dens struktur. Med tanke på problemstillingen jeg har valgt å undersøke så er hvordan beslutningen påvirkes i det strukturelle øyet med, som er viktigst å få frem. En parameter som assosieres med utformingen av systemet for beslutningstakingen i organisasjonen betegnes som *desentralisering* (Mintzberg 1989, 326). Kort forklart går desentralisering ut på hvordan beslutningsmyndigheten er distribuert innad i organisasjonen. Det skilles mellom vertikal og horisontal desentralisering, hvorav vertikal sier noe om hvordan beslutningsmyndigheten er delegert nedover i kommandokjeden. Horisontal desentralisering derimot sier noe om hvordan beslutningsmyndigheten er delegert ut av kommandokjeden og til eventuelle støtteordninger (Mintzberg 1989, 326).

Mintzberg (1989) skiller mellom fem typer for desentralisering. Figuren under illustrerer de fem typene for desentralisering, hvor de skraverte feltene representerer hvordan beslutningsmyndigheten er delegert ut i organisasjonen eller kommandokjeden.



**Figur 4:** Fem typer for desentralisering (Mintzberg 1989, 326).

En organisasjonsstruktur omfatter formell design av organisasjonen, inkludert hierarki, avdelinger, arbeidsoppgaver og roller. Strukturen kan være flat eller hierarkisk, sentralisert eller desentralisert, avhengig av organisasjonens behov. Dette refererer til hvordan oppgaver og ansvar er delt mellom ulike avdelinger eller individer i organisasjonen. Det kan omfatte spesialisering, koordinering og definerte arbeidsprosesser.

Det skilles mellom flere former for strukturer, herunder eksempelvis en hierarkisk struktur, flat struktur eller kompleks struktur. Hierarki er en strukturform som er preget av tydelig skille mellom den formelle makten i en organisasjon, eksempelvis finner man denne strukturen forsvaret hvor alle i organisasjonen er skilt på militærgrad, som igjen sier noe om hvilken myndighet en besitter. Flate strukturer finner vi ofte igjen i organisasjoner hvor ovenfra og ned ledelse er mindre synlig på bekostning av demokratiske prosesser i en eller annen form. Komplekse strukturer innehar flere typer ledelse og ledelselementer.

Strukturen påvirker hvordan informasjon og kommunikasjon flyter gjennom organisasjonen. En hierarkisk struktur kan føre til vertikal kommunikasjon, mens flate strukturer kan fremme horisontal kommunikasjon slik som beskrevet ovenfor angående beslutningsmyndighet. Det

strukturelle perspektivet analyserer hvordan organisasjonsstrukturen støtter måloppnåelse gjennom vurdering av effektivitet i organisasjonens drift.

Oppsummert vil jeg ved å se på organisasjoner gjennom et strukturelt perspektiv kunne si noe om hvordan strukturen, beslutningsmyndigheten og de andre faktorene beskrevet i dette delkapittelet påvirker ledelsen og de ansattes handlingsrom til å drive frem organisasjonsendring. I tillegg vil det som nevnt innledningsvis være et viktig verktøy for å analysere i hvilken grad maktforholdet mellom de ansatte og ledelsen har endret seg det siste århundret.



### 3 Metode

Metoden jeg har brukt i min avhandling er litteraturstudie. Jeg har valgt litteraturstudiet fordi skal kunne gi meg en objektiv oppsummering av kunnskapen som allerede finnes i tematikken som jeg har valgt, noe jeg videre kan analysere og eventuelt drøfte opp mot egne erfaringer rundt problemstillingen.

En litteraturstudie skal ifølge Ridley (2012):

1.	Gi deg en historisk tilnærming til forskningen din.
2.	Gi deg en oversikt over konteksten forskningen din pr dags dato er i.
3.	Gi deg en diskusjon rundt relevante teorier og konsepter som understøtter forskningen din.
4.	Introdusere deg for relevante terminologier og definisjoner for å avklare hvordan forskjellige vilkår er brukt i konteksten rundt din forskning.
5.	Skal vise til relaterende forskning som kan utvide, utfordre eller adressere mangler innenfor ditt forskningsområde.
6.	Gi data som understøtter problemet du forsker på og derfor understøtte forskningens viktighet.

**Tabell 2:** Ridley sine seks kriterier for hva en litteraturstudie skal kunne gi deg (Ridley 2012, 24).

Jeg har ut ifra Ridley sine seks kriterier for hva en litteraturstudie skal kunne gi deg av informasjon og data, valgt meg ut fire av kriteriene som jeg metodisk har brukt for å finne litteraturen jeg har benyttet som empiri. De fire kriteriene jeg har valgt å legge hovedvekt på er markert ut i grønn farge. Dette er kriterier jeg mener er treffende for det jeg trenger av informasjon til å besvare min problemstilling.

A literature review can be defined as the selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed.

(Hart 1998, 13)

Dette er en definisjon av litteraturstudie fra Hart (1998) og poengterer altså viktigheten av å finne de viktige hovedpoengene i en litteratur, slik at litteraturen kan brukes direkte. Litteraturen skal ifølge definisjonen kunne brukes til å belyse bestemte sider ved forskningen. I samspill med de fire kriteriene jeg har valgt fra Ridley (2012), så har jeg forsøkt å tilrettelegge for et så godt og metodisk litteratursøk som mulig i min forskning. Videre i kapittelet vil jeg presentere og operasjonalisere søkeprosessen som ligger bak de utvalgte hovedkildene.

### **3.1 Forskningsområde og spørsmål**

Problemstillingen og forskningsområdet litteraturstudiet skal ta sikte på å besvare er som gitt i innledningen:

*Hvilket handlingsrom har henholdsvis ledere og ansatte til å drive frem organisasjonsendringer?*

Problemstillingen er som poengtert i innledningen utledet fra en hypotese jeg har om at det har foregått et maktskifte med hensyn til å kunne påvirke organisasjonsendringer i favør av de ansatte, sett opp mot ledelsen. I tillegg til denne problemstillingen har jeg prøvd å avgrense litteratursøket ved å dele mye av analysedataen i to forskningsspørsmål som skal kunne bidra inn i å besvare problemstillingen og drøftingen rundt denne. Forskningsspørsmålene er som følger

#### **Forskningsspørsmål 1**

*Hvordan har maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte forandret seg det siste århundret?*

#### **Forskningsspørsmål 2**

*Hvordan påvirker de ansatte organisasjonens ledelse med tanke på beslutningstaking?*

Litteraturstudiet vil derfor innebefatte søk etter litteratur og artikler som strekker seg tilbake i tid og ser på hvordan ledelse og beslutningsmyndighet var distribuert ut i organisasjoner før, samt hvordan dette har utviklet seg frem mot nåtid. I tillegg til dette må litteraturen si noe om hvordan makten innad i organisasjoner har blitt påvirket gjennom det siste århundret, slik at

det skal være mulig å kunne si noe om hvilke handlingsrom de ansatte og ledelsen har til å drive frem organisasjonsendring nå, kontra før.

### 3.2 Søkemetode

Da jeg tok til med masteroppgaven min og hadde fastspikret hvilken problemstilling jeg skulle ha, så valgte jeg å ta med meg et par kollegaer som jeg anser som relativt opplest og engasjerte i tematikken for å gjøre noe vi i forsvaret kaller for «Chinese Parliament». Dette er en gruppeprosess hvor ingen idéer, metoder eller løsninger er for dumme, men derimot gir rom for en helt løs og fast idemyldring hvor alt som kommer frem skrives ned. Ut ifra dette laget jeg meg selv et tankekart som skulle gi meg en pekepinn på hva jeg skulle lete etter i litteratursøket. Tankekartet er overført fra et A4 ark og blitt ført inn i en tabell som endte opp i å se slik ut:

Ledelse	Ansatte	Maktforhold
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokrati</li> <li>• Flat struktur</li> <li>• Intensjonsbasert</li> <li>• Mer vennskapelig</li> <li>• Jobbintervju</li> <li>• Støtteapparat</li> <li>• Auftragsstaktik</li> <li>• Ovenfra og ned</li> <li>• HRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer utdannelse</li> <li>• Bedre samarbeidsvilje</li> <li>• Individualisme</li> <li>• Kultur</li> <li>• Flere jobbtillbud enn før</li> <li>• Støtteapparat</li> <li>• Motivasjon</li> <li>• Arbeidsmiljøloven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lover og regler</li> <li>• Normer og verdier</li> <li>• Vennskapelig</li> <li>• Uformell makt</li> <li>• Demokrati</li> <li>• Rolleavklaring</li> <li>• Endringsledelse</li> <li>• Organisasjonsstruktur</li> <li>• Institusjonelle ordninger</li> </ul>

**Tabell 3:** Tankekart omgjort til tabell med tre hoved-overskrifter.

Tabellen er en illustrasjon av hvordan tankekartet så ut når det ble sortert og grovt kategorisert. Tabellen er kun en illustrasjon og alle punkter som ble skrevet ned er derfor ikke tatt med. Tankekartet ble kategorisert som vist i tabellen, med hovedfokus på ledelse, ansatte og maktforhold. Ut ifra de ordene som dukket opp begynte jeg grovsøket med å lete etter litteratur. Jeg tok fatt på det Ridley (2012) kaller for snøballteknikken. Det vil hovedsakelig si at du leser litteratur og søker deg videre gjennom å bruke referanser oppgitt i den litteraturen/teksten du leser. Etter hvert endte jeg opp med en del søkeord eller søkefraser jeg kunne bruke til et mer strukturert søk som blir beskrevet lengre ned.

### 3.2.1 Databaser og kilder

Det finnes utallige søkemotorer eller databaser en kan bruke til å søke etter litteratur, men de søkemotorene jeg har brukt er hovedsakelig Oria og Google Scholar (GS). Databasene søker i flere biblioteker og gir et godt grunnlag til å finne relevant lesestoff opp mot forskningen. Som hoved-søkemotor brukte jeg Oria da denne søker i store databaser og biblioteker. I tillegg var den lett å håndtere, spesielt med tanke på å få tak i den litteraturen du ønsket å laste ned eller låne.

I tillegg til dette ble anbefalinger på litteratur fra veileder og andre sparringspartnere tatt til vurdering og undersøkt i henhold til relevans og dybde innen forskningsemnet mitt.

### 3.2.2 Søkeord og søkestrategi

Det å avgrense i søkeord og få frem de riktige søkeparameterne er vært det mest krevende for å treffe gode publikasjoner og bøker jeg kan bruke videre i forskningen. Alt i alt ble søkeordene utledet fra det jeg tidligere beskrev som «snøballteknikken», samt tankekartet jeg hadde laget meg. Som Hart (1998) beskriver så er det viktig å starte med et bredt søk, for så å notere seg ned viktige parametere og søkeord en kan ta med seg videre i et mer spesifikt søk (Hart 1998, 32). Etter en del utprøving, utforskning og lesing endte jeg opp med en stor mengde frasesøk og tittelsøk for å ivareta det kravet Hart (1998) stiller til litteraturstudie om at litteraturstudien må ha tilstrekkelig bredde og dybde (Hart 1998, 1).

Søkeordene måtte delvis justeres ut ifra hvilken database jeg brukte, men hovedsøket på Oria bestod av følgende søkeord:

```
Taylorism* OR "history of leadership" OR ledelseshistorie*  
OR Organisasjonsendring* OR "Organizational change" OR  
"Leadership and employees" OR "ledelsen og de ansatte"  
OR individualism* OR endringsledelse* OR "Change  
management" OR "intensjonsbasert ledelse"
```

Figur 5: Søkeord benyttet i strukturert søk i Oria.

Søket gav meg utrolig mange treff og jeg ble nødt til å avgrense søket så mye jeg kunne samtidig som jeg opprettholdt målbildet på hvilken litteratur jeg ønsket å finne. Det var riktig nok ikke overraskende at søket gav meg mange treff da søkeord som «leadership» og

«organizational change» treffer utrolig mye litteratur da tematikken er veldig mye forsket på. Jeg anså det allikevel som viktig å ha slike søkeord med da de gjenspeiler en viktig del av den forskningen jeg ville foreta meg.

Jeg avgrenset søket til å bestå av fagfelleverderte tidsskrifter da disse er akademisk bedømt og derfor gir mer validitet i det som skrives. Videre avgrenset jeg søket fra å bestå i artikler og bøker fra en tidsepoke som strekker seg fra 1900-2023 basert på figur to i teorikapittelet som viser en oversikt over de forskjellige lederskapsdiskursene Simon Western presenterte i sin bok. Jeg avgrenset også søket til å omhandle kun norske og engelske fagfelleverderte tidsskrifter. Søket ble gjort i tittel-format slik at jeg enklere skulle kunne finne relevante artikler uten og nødvendigvis klikke meg inn og lese oppsummeringen av alt for mange artikler og bøker.

Søket med de utvalgte søkeordene gav meg totalt 9681 treff på Oria, noe jeg anså som et stort og dekkende nok søk. GS ble derfor mest brukt til å supplere og undersøke om jeg kunne finne eventuelle bøker eller artikler som var mer interessante enn de jeg fant gjennom Oria. Jeg benyttet ikke like mye tid i GS som jeg brukte i Oria, og søket kan nok derfor anses som noe mer ustrukturert i GS enn det var for Oria. Hovedsakelig skyldes dette at jeg var fornøyd med litteraturen Oria gav meg.

De 9681 treffene jeg fikk på Oria ble kortet ned ved at jeg trykket meg gjennom overskrifter på om lag 2000 av dem, noe som endte i totalt 36 nedlastende fagfelleverderte tidsskrifter. I tillegg til dette lastet jeg ned seks fagfelleverderte tidsskrifter fra GS. Videre foretok jeg meg et mer spesifikt søk i disse nedlastede artiklene for å og se om de var tilstrekkelig faglig sterke og relevante opp mot min hypotese og problemstilling.

### **3.2.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier**

For å avgjøre hvilke av disse totalt 36 nedlastede fagfelleverderte tidsskriftene jeg skulle ta med meg videre i studien benyttet jeg meg av de fire kriteriene jeg hentet fra Ridley (2012) tidligere i metodekapitlet om hva en litteraturstudie skulle gi meg av data.

Jeg stile meg selv følgende spørsmål og hadde disse i bakhodet når jeg leste gjennom introduksjon og sammendrag for den nedlastede litteraturen.

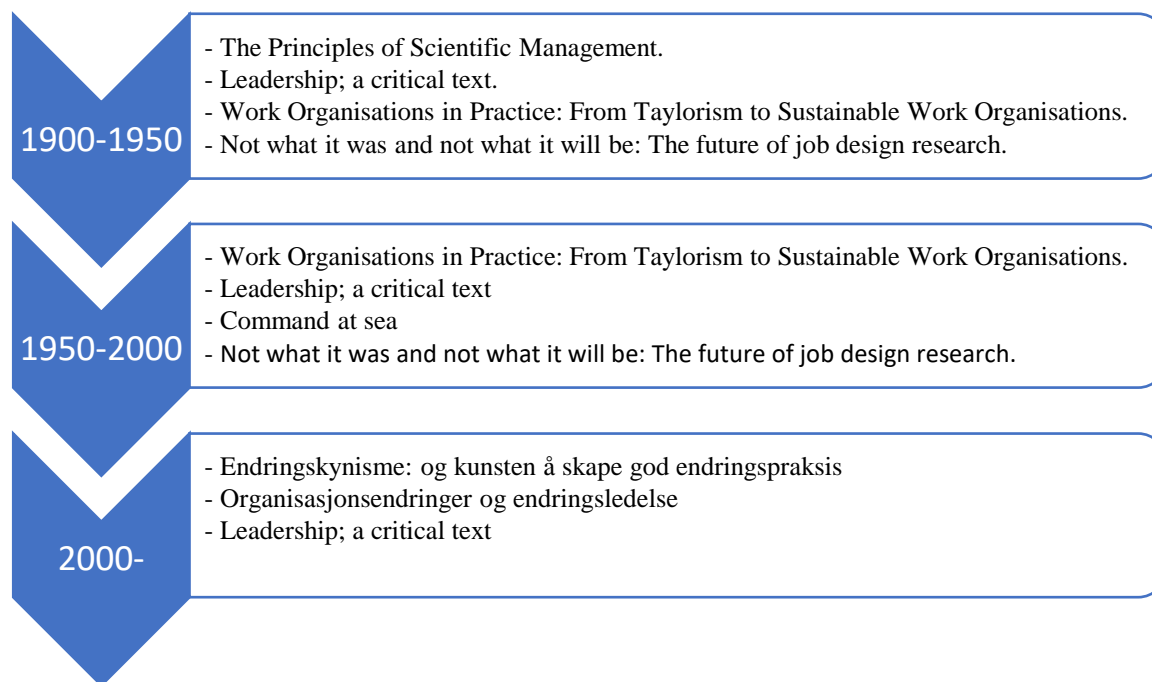
1. Gir denne artikkelen meg en historisk tilnærming til valgt tema?

2. Gir denne artikkelen meg et bilde på hvordan situasjonen i forskningen/studiet mitt er i dag?
3. Gir denne artikkelen meg faglig tyngde til å kunne utvide, utfordre eller adressere mangler innen mitt forskningsområde?
4. Belyser denne artikkelen forskningstemaet sin problematikk fra den ene eller andre siden?

Jeg benyttet disse spørsmålene som et hjelpemiddel til å avgrense mengde empiri jeg skulle ta med meg inn i analysen. «En vanlig feil i det initiale søket og lesingen er at man blir opphengt i å lese hver eneste setning.» (Hart 1998, 53). I denne fasen skummet jeg derfor bare underoverskrifter, enkelte setninger og avsnitt og satte de opp mot introduksjonen og sammendraget. Etter denne utvelgelsesprosessen satt jeg igjen med 13 fagfelleverderte tidsskrifter som jeg ønsket å «cherry picke» ut ifra. I den prosessen gikk jeg mer grundig til verks i lesingen og kryssøkte opp mot andre kilder og referanser. Til slutt satt jeg igjen med syv fagfelleverderte tidsskrifter, noe jeg også syntes er et respektabelt antall med litteratur for å kunne svare på problemstillingen og undersøke hypotesen sett opp mot den avgrensningen jeg har satt meg. Det er verdt å merke seg at det utover dette finnes veldig mye god litteratur til tematikken, men for meg så var det viktig og ikke gape over for mye litteratur, men heller sette seg godt inn i de jeg valgte.

#### **3.2.4 Litteraturliste:**

Her er en oversikt over litteraturen jeg benytter i analysen. Oversikten er satt opp for at du som leser skal få et innblikk i hva formålet med den forskjellige litteraturen er og hvorfor jeg har valgt å ta med den med inn i analysen. I tillegg har jeg satt opp en enkel illustrasjon som sier noe om hvilken epoke innenfor det tidsspennet jeg ønsker å undersøke boken representerer.



**Tabell 4:** En tidslinje for å gi en oversikt over hvilke epoker for ledelse bøkene hovedsakelig representerer.

### 1. Leadership; a critical text

Boken er skrevet av Simon Western og publisert i 2019. Boken gir en oversikt over hvordan ledelsesfenomenet har endret seg med tiden det siste århundret. Boken bryter ned lederskap som funksjon for deretter å kritisk analysere hva som ligger til grunn i selve begrepet. Deretter rekonstrueres begrepet og viser til de dominerende momentene som har vært å vise til i det siste århundrets ledelse. Med andre ord gir boken et historisk innblikk i ledelse og hvordan dette har endret seg frem til den dag i dag.

### 2. The Principles of Scientific Management.

Boken er skrevet av Fredrick Winslow Taylor og publisert i 1919. Boken omhandler en ledelsesteori som kalles for «Scientific management» eller også kjent som Taylorismen. Boken tar utgangspunkt i prinsippene som ligger bak teorien og forklarer hvordan Fredrick Taylor eksperimenterte om hvordan man kunne operasjonalisere arbeid best mulig for å unngå å bruke unødvendig tid. Systemet utviklet seg til å skape ledere som skulle organisere seg sammen arbeidere til å drive effektivt samarbeid for best mulig utbytte i produksjonsenden.

### **3. Work Organisations in Practice: From Taylorism to Sustainable Work Organisations.**

Boken er skrevet av P-O Börnfelt og publisert i 2023. Boken beskriver organisasjonsmodeller som er brukt i praksis det siste århundret. Blant annet ser den på hvordan organisasjonsmodellene påvirker effektivitet, læring, innovasjon og helsen til arbeiderne. Forskjellen fra boken til Simon Western er at denne ser mer på modellene som er brukt i praksis, mens «leadership: a critical text» ser mer på momenter i ledelsespraksisen som var fremtredende historisk.

### **4. Command at Sea.**

Boken er skrevet av Michael A. Palmer og er publisert i 2009. Boken ser på ledelse og hvordan dette er brukt i den sjømilitære historien. Boken setter et litt annet preg på begrepet ledelse og vil i denne avhandlingen brukes sammen med mine egne erfaringer fra forsvaret bidra til å se på ledelse fra et litt annet perspektiv enn fra vanlige konvensjonelle organisasjoner.

### **5. Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis**

Boken er skrevet av Oscar Amundsen og Trond Øystein Kongsvik, og publisert i 2016. Boken ser på konsekvenser av endring i organisasjoner, og setter søkelys på hvorfor endringsprosessene mislykkes, samt hvordan man skal unngå at dem feiler. Boken er et godt verktøy for å se på hvordan holdning og nytenkning i relasjonen mellom de ansatte og ledelsen påvirker organisasjonsendringer.

### **6. Organisasjonsendringer og endringsledelse**

Boken er skrevet av Dag Ingvar Jacobsen og publisert i 2018 og er tredje utgave. Boken ser på organisasjonsendring i et bredt og tverrfaglig perspektiv. Boken beskriver nøye ulike endringsstrategier og former for endringsledelse. Boken er et hjelpemiddel for å knytte teori opp mot problemstillingen min i den hensikt å se på hvordan organisasjonsendringer knyttes til maktforholdet mellom ledelsen og de ansatte.

### **7. Not what it was and not what it will be: The future of job design research.**



Artikkelen er skrevet av Greg R. Oldham & J. Richard Hackman og er publisert i 2010. Artikkelen utforsker de sannsynligvis fremtidige retningene for forskning og teori rundt utformingen av organisasjonsarbeid. Viktige aspekter som trekkes frem er de sosiale aspektene ved moderne arbeid og den økende fremtreden av teamarbeid i stedet for å arbeide som enkeltpersoner. I tillegg trekker artikkelen paralleller til hvordan maktforhold og samarbeid mellom ansatte og ledelsen var før og hvordan det har vist å utvikle seg.

### **3.2.5 Institusjonelle ordninger**

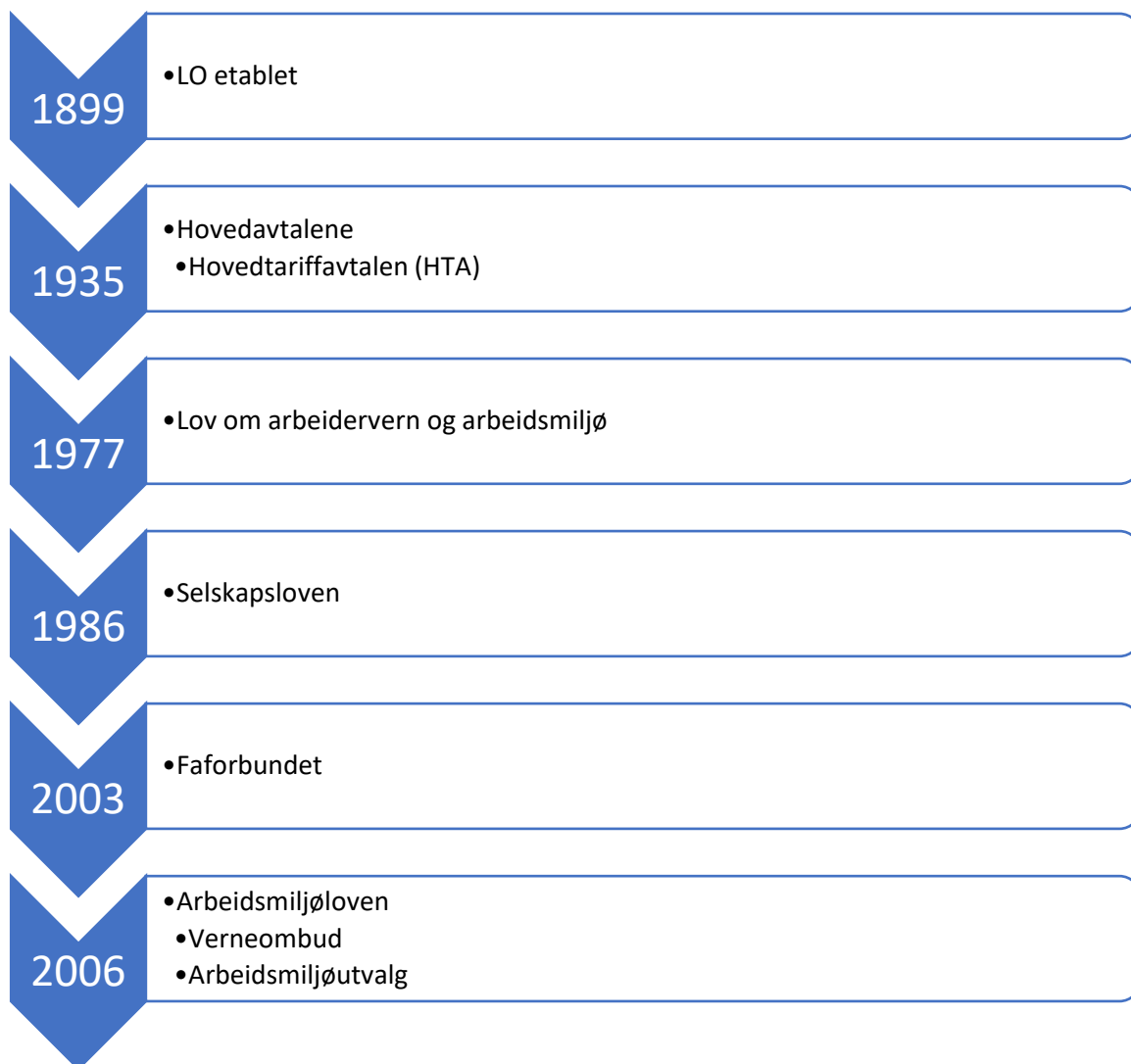
Et annet viktig perspektiv på litteratur som jeg blir å ta med meg inn i analysen er reformer og institusjonelle ordninger som er vokst frem i nyere tid. Dette er empiri som har dukket opp gjennom litteratursøk og sparringer med veileder. Institusjonelle ordninger hadde sitt utspring på midten av 1900-tallet og har opp gjennom tiden bare blitt flere og mer innflytelsesrike.

Institusjonelle ordninger og sentrale reformer som er dukket opp utover det siste århundret er mange og jeg blir ikke å fokusere på alle. Jeg blir i hovedtrekk å peke på arbeidsmiljøloven, hovedavtalene og fagforeningen. Det er viktig å merke seg at innenfor den gitte lovgivningen finnes det flere ordninger som er etablert. Blant annet finner man eksempelvis ordningen om verneombud og arbeidsmiljøutvalg innunder arbeidsmiljøloven anno 2006.

Arbeidsmiljøloven er et lovverk med ikrafttredelse i 2006 og er helt sentral i hvilke rettigheter de ansatte har pr. dags dato. Arbeidsmiljøloven er en videreutvikling av loven om arbeidervern og arbeidsmiljø anno 1977. Lovverket vil kunne sammenliknes med hvordan arbeidssituasjonen hos de ansatte stod tilbake i historien og derfor gi meg et godt grunnlag til analysen. Innenfor arbeidsmiljøloven er det flere ordninger som Det samme gjelder både ordningen om verneombud og fagforeningene som alle er skapt for de ansatte i nyere tid.

Hovedavtalene derimot er en viktig lovgivning som anses som selve startskuddet for de bedriftsdemokratiske ordningene i Norge. Avtalen kom i 1935 og ble inngått mellom LO og Norsk arbeidsgiverforening.

Nedenfor har jeg laget en oversikt over enkelte sentrale reformer og når de gjorde seg gjeldene i arbeidslivet.



**Tabell 5:** En grafisk fremstilling av institusjonelle ordninger og reformer som er vokst frem det siste århundret.

## 4 Analyse

I dette kapittelet benyttes teoribegrepene, de teoretiske perspektivene og den utvalgte litteraturen til å analysere tematikken rundt problemstillingen og egen hypotese.

Problemstillingen er som tidligere beskrevet «hvilket handlingsrom har henholdsvis ledere og ansatte til å drive frem organisasjonsendringer?» og er utledet fra min hypotese om at det her foregått et maktskifte med hensyn til å kunne påvirke organisasjonsendringer i favør av de ansatte sett opp mot ledelsen. Analysen er oppdelt slik at jeg med utgangspunkt i det strukturelle og kulturelle perspektivet skal kunne bruke de to forskningsspørsmålene jeg har laget meg, til å redegjøre for hvilket handlingsrom ledere og ansatte har til å drive frem organisasjonsendringer.

### 4.1 Maktforholdets utvikling det siste århundret

*Hvordan har maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte forandret seg det siste århundret?*

#### 4.1.1 Teknokratisk lederskap og taylorisme (1900-1950)

For å kunne si noe om hvordan maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte eventuelt har forandret seg det siste århundret må vi spole tilbake til tidlig 1900-tallet. På tidlig 1900-tallet, eller rettere sagt rundt 1920-tallet skriver Simon Western at arbeidere ble brukt som tannhjul i maskiner for å effektivisere produksjonen, mens ledelsesfilosofien kunne sees på som teknokratisk (Western 2019, kapittel 13). Hentet fra Store norske leksikon (SNL) så brukes begrepet teknokrati i forbindelse med regimer der hvor eksperter, eller ledere (ifølge Simon Western) i stor grad får styre utviklingen i organisasjonen på bekostning av både folkelig innflytelse og humanistiske prinsipper (SNL 2022). En slik måte å lede og drifte organisasjoner kan sees på som et resultat av den industrielle revolusjonen og det som senere er blitt kjent som taylorismen eller «Scientific management». Taylorismen kommer fra Frederick Winslow Taylor og er i drøftingsøyemed kanskje en av de mer omtalte organisasjonsteoriene da den setter mer søkelys på organisering, kontra ledelsespersonligheter. Med utgangspunkt i både den industrielle revolusjonen og Taylor sitt prinsipp om vitenskapelig ledelse, ble det fremmet en tanke om at fremgang og suksess i organisasjoner kom gjennom å anvende vitenskap og rasjonalitet (Western 2019, kapittel 13).

I boken *The principles of scientific management* skriver Taylor at det å kunne tilby sine ansatte forskjellige insentiver var viktig for å oppnå effektivitet og produktivitet. Western derimot trekker frem at gjennom det han beskriver som teknokratisk ledelse kunne man oppnå

denne effektiviteten og produktiviteten (Western 2019, kapittel 13). I ordets rette forstand tolker jeg det derfor dithen at Western hadde mer fokus på at det trengtes ekspertise i ledelsesrollene, mot Taylor sin idé om at riktig organisering og bruk av arbeidskraften var suksessfaktoren til effektivitet og produktivitet. Taylorismen pekte på insentiver som et viktig verktøy for det å fremme den enkelte arbeider sitt initiativ. Taylorismen refererer mye til hvordan arbeiderne på denne tiden hadde en idé om å arbeide langsomt i den hensikt å yte så lite som mulig for de pengene de mottok. Insentiver ble derfor brukt for å fremme motivasjon og på den måten brukt til å gi toppledelsen i organisasjonene mest mulig avkastning på arbeidet (Taylor 1911, 31-32). Insentivordningen var ifølge Taylor et viktig moment i organisasjonsteorien på denne tiden fordi ledelsen, til tross for en relativt ovenfra og ned holdning visste bedre enn noen andre at sin egen kunnskap, ferdigheter og erfaring ikke var i nærheten av like god som det sammenlagte kunnskaps -og ferdighetsnivået som lå hos de ansatte (Taylor 1911, 32). I Western (2019) sin bok beskrives teknokratisk ledelse som inhuman og umoralsk fordi arbeiderne kun ble sett på som elementer i maskineriet som skulle fungere. Taylor på sin side trekker frem hvordan denne måten og lede på fremmet ledelse gjennom initiativ og insentiver slik at problemene ofte falt på arbeiderne og de selv stod ansvarlige for å løse dem. Sett opp mot den teknokratiske formen for ledelse beskriver også Taylor at en del av ansvaret faller ledelsen når problemene først oppstår fordi de står ansvarlige for opplæringen og instrueringen av arbeidet (Taylor 1911, 38).

#### **4.1.2 Terapeutledelse; fremveksten av kultur (1950-)**

På 1950-tallet så kunne en se en mer byråkratisk dreining i organisasjonsteori sett opp mot taylorismen. Lovverk og reguleringer begynte smått å sette fotavtrykk gjennom eksempelvis hovedavtalene som la til rette for et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne og ledelsen i enkeltelskaper og i konsern (Hovedavtalen § 9-1). Western (2019) beskriver perioden som en tid hvor det han kalte terapeutledelse var fremtredende. Terapeutledelse var starten på fenomenet «kultur» da det i etterkrigstiden viste seg å bli behov for et mer demokratisk samfunn uten autoritære og kontrollerende ledelseskikker (Western 2019, kapittel 13). Fokuset gikk fra at arbeid kun skulle utføres for organisatorisk gevinst, til å bli noe man skulle utføre for personlig vekst, i tillegg til at arbeidsplassen skulle bli et sted for trygghet. Den mer demokratiske dreiningen var noe man så seg nødt til på grunn av at organisasjoner på 1960 -og 1970- tallet hadde vanskeligheter med å ansette arbeidere. Dette skyldes den tidligere høye omsetningen av arbeidere, konflikter med arbeiderne, monotont arbeid og den manglende innflytelsen arbeiderne hadde (Börnfelt 2009, 15). På mange måter

begynte man å bevege seg det en så på som taylorisme og mer mot Frederick Herzberg sin to-faktor-motivasjonsteori hvor de ansatte skulle settes i fokus og prioriteres mer. Motivasjon og relasjoner innad i organisasjonen og hos den enkelte arbeider ble mer fremtredende, og en kan trekke paralleller til at dette var en del av opphavet og begynnelsen på det vi i dag kjenner for organisasjonskultur. Som beskrevet i teorikapitlet kan man på mange måter si at en så fremveksten av personlighet og identitet hos organisasjonene. Kulturpreget som så smått begynte å vokse frem skulle vise seg å gi en innvirkning på hvordan de ansatte oppførte seg, hvordan de tok beslutninger og hvordan de forholdt seg til organisasjonens mål og verdier.

Hackman og Oldham fremmer at et av fundamentene som vokste frem på denne tiden var ønsket etter å prestere på jobb fordi det følte godt for den enkelte arbeider (Hackman & Oldham 2010, 464). Sett opp mot kulturbegrepet var dette en form for prestasjonskultur som begynte å komme til livs i organisasjonene. Western derimot legger vekt på hvordan en slags terapeutisk kultur tok over for den kontrollerende ledelsen vi så fra 1920-tallet. Dette begrunner han med at det var et fremtredende fokus på personlig vekst og selvaktualisering, noe som ble brukt av ledelsen for å motivere de ansatte til å skape samhold i organisasjonen og teamet (Western 2019, kapittel 13). Personellavdelinger vokste frem i organisasjoner og ledelsen ble mer progressive og demokratiske enn det de var under den teknokratiske ledelsesperioden (Western 2019, kapittel 13). De ansatte besatt mer kunnskap og gav mer av seg selv både kognitivt og subjektivt, noe som gjorde at ledelsen ble tvunget til å utvikle ferdigheter til å drive relasjonsbygging og jobbe tettere opp mot de ansatte.

#### **4.1.3 Gruppedynamikk og kulturpreget ledelse (1980-)**

På tidlig 1980-tallet ble ett nytt steg og en ny form for ledelse fremtredende. Organisasjoner vokste frem og det ble videreutviklet hvordan man best skulle drifte disse. Det startet på 1950-tallet, men fra og med 1980-tallet og utover skulle kulturbegrepet vise seg å bli enda mer allment. Western (2019) påpeker allikevel at de foregående formene for ledelse også skal vise seg å være delaktige i den videre utviklingen da både motivasjon og kontroll er faktorer som hele tiden er med i selve utviklingen.

Det var først nå den sterke organisasjonskulturen vokste frem og det ble forventet at de ansatte skulle være «all-in» når det gjaldt lojalitet til arbeidet. Strukturen ble flatere og det ovenfra og ned preget på ledelse som hadde være gjeldende ble mer og mer avsatt. Det ble fokusert på å skape et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen gjennom samhandling mellom de ansatte og ledelsen. De viste seg allikevel at

et faremoment ved å kolonisere seg til en slik organisasjonskultur var at de ansatte mistet evnen til selvrefleksjon og ble dårlige på være konstruktive (Western 2019, kapittel 13).

Det som er interessant er at eksempelvis Hackman og Oldham skriver i en artikkel at de mente det kom til å være vanskelig å se noe særlig utvikling på ledelse fordi det allerede fantes så mange begrensninger i form av verdier hos de som styrte organisasjonene på denne tiden. De så på disse verdiene som vanskelig å bryte, noe som gjorde at troen på noe særlig bedring innen hvordan ledelse av organisasjoner skulle forgå ikke var spesielt tilstedeværende. De skriver at

«Organisasjoner skal drives ovenfra og ned og ikke nedenfra og opp; så mange ansatte har hverken kompetanse eller forpliktelse til å ta reelt ansvar for å gjøre arbeidet på egenhånd. Organisatorisk effektivitet bør utelukkende måles gjennom organisasjonens økonomiske effektivitet og mer styrende og kontrollerende ledelse over de ansatte vil derfor være bedre.»

(Hackman & Oldham 2010, 467)

Allikevel ble gruppedynamikk og samarbeid viktige faktorer som nå skulle sette sitt preg på hvordan organisasjoner skulle driftes. Det strukturelle preget på organisasjoner virket ikke lengre å være like ledende fordi en begynte å bli gjensidig avhengig av hverandre til tross for at en fortsatt skulle skille mellom ledelse og ansatte. Det kulturelle preget derimot vokste sterkt og på den måten skapte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som veldig ofte ble styrende for mye av ledelsen i organisasjonene på denne tiden.

#### **4.1.4 Øko-ledelse (2000-)**

2000-tallet var begynnelsen på en mer digital tid innen organisasjonsledelse. Man så tydelige endringer i både struktur og ledelse i organisasjoner. For å trekke inn Mintzberg sin teori om hvordan beslutningstaking er delegert ut i kommandokjeden kan man på mange måter si at det var på denne tiden en virkelig så tegn til det Mintzberg (1989) beskrev som desentralisering. Lederskapet kan sies og endres fra å være vertikalt, hierarkisk og sentralisert til å bli mer lateral -og nettverksdynamisk. Dette bidro til innovasjon og tilpasning i organisasjonen (Western 2019, kapittel 13). Fokusområde for ledelsen innenfor øko-ledelse handlet om å se hvilke verdier og hvilken hensikt en organisasjon trengte for suksess. Menneskelig kreativitet, verdighet, det naturlige miljøet, estetikk, lokale samfunn og velvære blant både ansatte,

investorer, kunder og klienter er alle verdier som står sentralt i denne type ledelse (Western 2019, kapittel 13). Et utdrag fra boken til Western sier at:

Øko-ledelse overskygger ikke de andre ledelsesmomentene fra tidligere, men omfatter dem. Denne type ledelse fungerer som en metadiskurs som tilbyr strategisk et overblikk til organisasjoner med den riktige balansen av lederskap, og oppmuntrer til mangfold for å dra nytte av forskjellige menneskers ferdigheter og antakelser i den hensikt å skape en adaptiv helhet. (Western 2019, kapittel 13).

På mange måter kan vi i denne tidsepoken se at ledelsen er blitt mer og mer tilpasningsdyktig i forhold til sine omgivelser. De ansatte fikk i mine øyne en større rolle og ble mer sett, noe som en også til ulik grad har sett gjennom mye av historikken til organisasjonsteorien. Western (2019) påpeker at disse diskursene vi har vært gjennom overlapper hverandre kronologisk, hvorav hver enkelt viser til progresjon innen tematikken. De utvikler seg i samsvar med hvordan forholdene er i den tiden man står i (Western 2019, kapittel 13). Det er også viktig å påpeke at disse diskursene ofte er å se i forskjellige deler av ledelsen sett fra et strukturelt perspektiv. Dette skal jeg gå mer inn på når jeg i neste kapittel tar for meg disse epokene og setter de opp mot problemstillingen gjennom et strukturelt og kulturelt perspektiv.

## **4.2 Beslutningsmyndighet i organisasjoner**

*Hvordan påvirker de ansatte organisasjonens ledelse med tanke på beslutningstaking?*

Det er relativt kjent og indoktrinert at ledelsen er den som oftest og tilnærmet alltid har beslutningsmyndighet i organisasjoner. Allikevel så har det skjedd omveltninger både i den organisatoriske sektor og samfunnet generelt som er med på å u-balansere normen om at ledelsen har all beslutningsmyndighet i organisasjoner. Fenomenet «påvirkningskraft» er noe en alltid må ta hensyn til dersom man ser på en organisasjon fra utside for å forstå hvordan beslutningsmyndigheten i en organisasjon er. Med tanke på problemstillingen min er det viktig å se på hvordan de ansatte påvirker ledelsen innen beslutningstaking da dette er relevant for å senere kunne si noe om hvilke handlingsrom både de ansatte og ledelsen har til å drive frem organisasjonsendringer.

Det å ta en beslutning kan gjøres på mange forskjellige måter. Eksempelvis kan man ta en kollektiv avgjørelse, det kan stemmes om flertall gjennom en demokratisk prosess eller enkeltpersoner som sitter på nok makt kan ta en egen avgjørelse. Måten beslutningstaking

utføres på differensierer fra organisasjon til organisasjon, samtidig som det også endres fra tid til annen innad i en og samme organisasjon. I teorikapittelet om organisasjonsendring, så trakk jeg frem det at man kan endre noe uten at det nødvendigvis påvirker noe annet. Blant annet eksemplifiseres dette med at man kan endre beslutningsrutiner uten og endre grunnleggende maktrelasjoner (Jacobsen 2018, 24). Jeg har i det foregående kapitelet sett på hvordan måten ledelse utføres på har endret seg og beveget seg mer mot en form for demokratisk, lateral og nettverksdynamisk ledelse. Det vil med andre ord si at alle i organisasjonen har fått mer myndighet. Tar man utgangspunkt i Jacobsen sin påstand, kan dette bety at på tross av en mer demokratisk dreining innad i organisasjonen, så kan allikevel maktforholdet mellom de ansatte og ledelsen stå og være gjeldende i gitte situasjoner til tross for større påvirkning fra de ansatte når det kommer til beslutningstaking. Dette tror jeg også er tilfellet i veldig mange organisasjoner; altså at de ansatte har fått mer påvirkningskraft i organisatorisk beslutningstaking selv om det generelle maktforholdet er uendret gjennom tiden, i den enkelte organisasjon. Allikevel har man helt fra taylorismen snakket om initiativ og hvor viktig det er i organisasjoner. I taylorismen ble det beskrevet som nødvendig for at ledelsen skulle få arbeiderne til å oppnå det de ønsket, men i senere tid har dette dreid seg mer mot det å gi frislipp for de ansatte til å ta egne beslutninger. Eksempelvis ser man i boken «Command at sea» ser en hele veien hvordan det å drive intensjonsbasert ledelse var viktig for å gjøre det bra i krigen. Det å la dine soldater, medarbeidere eller underordnede få ta avgjørelser. Utdraget under er hentet direkte ut fra boken og fremhever poenget med å la de under deg ta avgjørelser.

“In this day of easy and fast communications, the temptation of a commander to interfere with a subordinate acting independently, is very great. From the information available, it is very easy to size up the situation in a distant theatre. It is also easy to size up this situation entirely wrong. The man on the spot may have information, not available to the commander, that gives an entirely different picture. The subordinate must be trusted, or if not trusted removed. The commander should furnish the subordinate with all available information and leave the execution of the mission to the man on the spot. To interfere may be to invite disaster. By the same token, the man on the spot must act and act now, and never commit the unpardonable offense of asking instructions” (Palmer 2009, 254)



Det har hele veien vokst frem mye som kan betraktes i retning av et bedret forhold for den ansatte med tanke på å bli hørt. I 1935 kom hovedavtalene som skulle legge til rette for medinnflytelse gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse blant ansatte og ledelsen, mens i 2006 kom også det som den dag i dag er kjent som arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven har flere formål, men blant annet så har den som formål å legge til rette for et godt yringsklima i virksomheten (Arbeidsmiljøloven §1-1). Herunder betyr dette at det skal være lov å ytre sine meninger og av den grunn gi en plattform til de ansatte og andre utenfor ledelsen til å løfte sin stemme innad i organisasjonen.

Kapittel fire i arbeidsmiljøloven viser også til forskjellige krav til arbeidsmiljøet, herunder viser §4-2 til krav om tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Blant annet sier loven at «det skal legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar», noe som igjen poengterer hvilke rettigheter man faktisk har som arbeidstaker. Denne lovgivningen er en stor omveltning i hvilken påvirkningskraft de ansatte har på ledelsen i form av beslutningstaking hvis vi trekker paralleller til hvordan dette forholdet var under den teknokratiske ledelsen på tidlig 1900-tallet.

I tillegg til arbeidsmiljøloven og den demokratiske, samt laterale utviklingen som har foregått i organisasjoner, så har det også vokst frem ordninger som direkte påvirker de ansatte sin beslutningsmyndighet innad i organisasjoner. Mange av disse ordningene er innlemmet i arbeidsmiljøloven. Det er blant annet vokst frem en ordning om tillitsvalgt og verneombud. Blant annet er verneombudet skapt for å være et bindeledd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for å skape en trygg arbeidsplass. Dette er arbeidstakers talerør i helse, miljø- og sikkerhetssaker (HMS) på samme måte som tillitsvalgt-ordningen er de ansatte sin talsmann på selve arbeidsplassen. Forskjellen på de to er at verneombudet ikke skal representere enkeltpersoner i personalsaker, noe en tillitsvalgt kan. Allikevel er begge ordningene der for å ivareta, hjelpe og fremme de ansatte sine saker, noe som gjør det enklere for deres stemme å bli hørt. Begge ordningene er også et hjelpemiddel for å nå frem i det maktforholdet som er mellom ansatte og ledelsen, da verneombud og tillitsvalgte ofte trekker frem lovverk som gjør at deres representanter ofte får gjennomslag i sine saker.

I tillegg til disse lovgivningene ble fagforbundet opprettet i 2003 og innlemmet seg i LO. Forskjellige fagforbund er der for å fremme den enkelte arbeidstaker sine saker eller ansatte innen forskjellige grupper som helhet. I forsvaret har vi flere slike fagforeninger som skal bistå oss ansatte; eksempelvis Norges Offisersforbund (NOF) og Befalets Fellesorganisasjon

(BFO). Sett opp mot forskningsspørsmålet er disse ordningene en måte for de ansatte å få hjelp til å fremme sine ønsker og påvirke ledelsen gjennom kanaler som er godt forstått med både regelverk og de kravene en arbeidstaker har. I den ideelle verden skulle man kanskje tro at slike fagforbund ikke var nødvendig fordi samspeillet mellom ledelsen og de ansatte skulle være godt nok til at beslutninger alltid ble tatt med likt hensyn til begge. Faren med slike ordninger kan også være at de blir å virke som en slags hvilepute for de ansatte i stedet for at de på egenhånd kjemper sine saker og på den måten kan påvirke til endring i organisasjonen slik at de får mer makt og påvirkning i beslutningstaking.

### 4.3 Problemstillingen gjennom et strukturelt perspektiv

Vi har nå sett på hvordan maktforholdet har endret seg i organisasjoner og i tillegg drøftet hvordan de ansatte påvirker ledelsens beslutningsmyndighet kan vi se på hvordan dette spiller inn på selve problemstillingen gjennom et strukturert perspektiv.

*Hvilket handlingsrom har henholdsvis ledere og ansatte til å drive frem organisasjonsendringer?*

Mintzberg (1989) har som vi vært inne på i teorikapittelet frontet sin 5-sektors modell hvor han trekker frem hvordan organisasjoner strukturelt kan være bygd opp. Hvordan disse fem sektorene; driftskjernen, toppledelsen, mellomledelsen, teknostrukturen og støttepersonell er strukturert vil variere og dermed ha ulik påvirkning inn på handlingsrommet til hver enkelt i organisasjonen. Jeg vil derfor undersøke hvordan disse sektorene og strukturoppdeling i en organisasjon påvirker ledelsen og ansatte når det kommer til å drive frem organisasjonsendringer.

Fra det første forskningsspørsmålet kan man se en utvikling i hvordan organisasjonene er bygget opp fra tidlig 1900-tallet og frem til den dag i dag. Taylorismen som på tidlig 1900-tallet var en fremtredende organisasjonsteori hadde ut fra Mintzberg (1989) sin 5-sektors modell en veldig dominerende toppledelse og mellomledelse. Taylor var veldig tro til sin idé om at det systematisk kunne drives frem effektive arbeidere gjennom riktig ledelse (Taylor 1919, 7). Fokuset fra hans perspektiv på ledelse ble å strukturelt bygge organisasjoner opp rundt et system med maksimal velstand og utnyttelse når det kommer til både produktivitet og effektivitet (Taylor 1919, 9). Ut fra mye av det Taylor skriver i sin bok så er jeg av den formening at Taylor ønsket å endre måten arbeidere og ansatte tenkte på. Det er ikke nødvendigvis at han ønsket et veldig stramt og lite tilbøyelig lederskap, men heller noe han så

på som nødvendig for at de ansatte skal gjøre sitt beste ovenfor organisasjonen i stedet for å kun tenke kost-nytte ovenfor seg selv. Taylor skriver nemlig at idéen Scientific management er bygget på en overbevisning om at interessene hos arbeidsgiver og arbeidstaker til syvende og sist er de samme; i dette legger han at velstand for arbeidsgiver ikke kan eksistere over lang tid med mindre den er fulgt opp av velstand for arbeidstakeren (Taylor 1919, 10).

Et av hovedpunktene i taylorismen var at produktkjernen, altså arbeiderne jobbet for ineffektivt og dermed måtte håndstyres av ledelsen for å få ønsket effekt ut (Börnfelt 2009, 28). “In the past the man has been first; in the future the system must be first” (Taylor 1919, 7). Slagordet uttrykker at Taylor ville legge bort tanken om å bare satse på ledelseskikker som var født eller utmerket seg som effektive; han ønsket nemlig å satse på systemet og derav effektivisere prosessene gjennom å organisere. Individets egenskaper betydde ingen ting hvis systemet ikke fungerte. Sett opp mot det Mintzberg (1989) skriver om organisasjonsstruktur og dets design var denne perioden ansett å være relativt sentralisert rundt toppledelsen. Det betyr i bunn og grunn at beslutningene innenfor organisasjonen lå i hendene på toppledelsen, og kanskje til dels mellomledelsen. Handlingsrommet til å drive frem endringer var minimalt hos de ansatte da beslutningene lå hos ledelsen som i bunn og grunn tenkte effektivisering og profitt til bedriften i stedet for hva som var viktig for arbeiderne og arbeidsmiljøet. Allikevel fremmer Taylor det jeg tror mange ledere kan kjenne seg igjen i; og det er at det er vanskelig å argumentere mot at alle de ansatte kombinert har mer kunnskap og kan ting bedre enn ledelsen og mellomledelsen (Taylor 1919, 32).

Til tross for den sentraliserte struktureringen og beslutningsmyndigheten måtte det være aksept for at de ansatte skulle komme med løsninger på problemer, som ledelsen selv ikke kunne løse på en mest mulig hensiktsmessig måte. Det er her jeg tolker at mye av handlingsrommet til de ansatte også kommer til veie når en ser på hvilke muligheter de hadde til å drive frem endring på denne tiden.

For å kunne ha noe som helst håp om å oppnå initiativ hos de ansatte må ledelsen tilby noe form for insentiv til de ansatte utover det som var normalen. Eksempler kunne være rask forfremmelse, mer lønn, eventuelt bonus og bedre omgivelser og arbeidsmiljø (Taylor 1919, 34).

Utdraget er direkte oversatt fra boken og peker på at de ansatte på sett og vis hadde mer makt i den sentraliserte strukturen enn man først så for seg, spesielt når en ser hvordan ledelsen

stod ansvarlig for å følge opp og direkte påvirke de ansatte til å gjøre den jobben de ønsket. En så hvordan de ansatte hadde initiativet og kunnskapen som toppledelsen trengte for å drive organisasjonen best mulig og det gjorde at de ansatte til dels hadde noe å forhandle med, og på den måten indirekte kunne påvirke ledelsen.

Jeg har vært inne på hvordan systemet Taylor ønsket å få frem kan sees på som en sentralisert organisasjonsstruktur hvor det Mintzberg (1989) kalte for toppledelse og mellomledelse var den styrende beslutningsmyndigheten til tross for det jeg var inne på med initiativ hos de ansatte. Utover ledelsen og de direkte ansatte i organisasjonen var det Mintzberg (1989) kalte for støttepersonell også viktig for Taylor. Han trekker nemlig frem at det å ha plan-arbeidere var viktig fordi planlegging ble sett på som alt for komplisert for produktkjernen (de ansatte) i organisasjonen (Börnfelt 2009, 29). Dette gjør at man også kan argumentere for en viss form for desentralisering også i taylorismen hvor noe myndighet ble delegert ut til støttepersonell. På mange måter kan man si at taylorismen og starten av 1900-tallet var mye preget av en sentralisert struktur rundt ledelsen, men med en veldig selektiv vertikal og horisontal desentralisering av beslutningsmyndighet ut til bestemt støttepersonell.

Fra et strukturelt perspektiv sitt ståsted så tror jeg det er viktig å ta med seg initiativet ledelsen ønsket å fremme, fordi dette er et forhandlingskort som dukker opp i annen litteratur når en ser på hvilket handlingsrom de ansatte og ledelsen har til å drive frem organisasjonsendring. I tillegg til initiativ vil jeg trekke frem samarbeid som en stor faktor i hvordan samspillet skulle vokse frem senere i historien. Jeg var i kapittel 4.1.1 inne på hvordan den ledelsen som ble utøvd på tidlig 1900-tallet kunne sees på som teknokratisk, men Börnfelt (2009) mener også at ledelsen var det man vil kalle funksjonell, noe som vil si at produktkjernen hadde flere ledere som var ansvarlige for forskjellige funksjoner. Dette er noe vi også kan se igjen den dag i dag hvor organisasjoner ofte er organisert i forskjellige avdelinger med egne avdelingsledere. Herunder faller spesielt forsvaret som jeg selv har egen erfaring fra.

I den sjømilitære historien for ledelse er et annet perspektiv på struktur og beslutningsmyndighet belyst, og desentralisering er trukket frem som et viktig begrep. Palmer (2009) trekker frem at på tidlig 1900-tallet begynte enkelte ledelsesskikker i forsvarssektoren og stille seg kritiske til den sentraliserte formen for makt og ledelse, og ønsket derfor en mer desentralisert maktfordeling hvor initiativ og uavhengig handling skulle bli mer akseptert og brukt (Palmer 2009, 252). Et viktig moment som ble trukket frem som grunnlag til at ledelsen måtte endres til en mer desentralisert form for beslutningsmyndighet er hvilket bilde de

undergitte ofte sitter på i forhold til ledelsen. Det å redegjøre for informasjon som kommer på bordet er vanskelig, og spesielt vanskelig når man ikke står i situasjonen selv, noe som gjør det vanskelig for ledelsen å ta de riktige avgjørelsene til enhver tid med mindre de gir spillerom til de undergitte. Det er tross alt de undergitte som veldig ofte som står i situasjonen og har et helt oppdatert informasjons-bilde sett opp mot det ledelsen sitter på av informasjon. Et godt samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte blir derfor avgjørende for å utøve best mulig praksis i enhver gitt situasjon.

Forsvaret som organisasjon er en hierarkisk organisasjon hvor soldatene og offiserene har forskjellig «grad» og derfor er strukturert deretter. Allikevel er jeg gjennom forsvaret blitt kjent med det som en kaller for intensjonsbasert ledelse, noe som kan tolkes tilbake fra det Palmer (2009) skriver om å oppnå en mer desentralisert beslutningsmyndighet. Ut ifra Mintzberg (1989) sin fremstilling av desentralisert beslutningsmyndighet slik som illustrert i figur 3, så vil jeg påstå at denne formen for desentralisering kan sees på som mye mer vertikal enn det som var gjeldende i taylorismen. Beslutningsmyndigheten går fra ledelsen og helt ned til soldatene. Dette ble, og blir sett på som avgjørende fordi ledelsen som på papiret skal styre og lede sine avdelinger stort sett ikke står i alle situasjonene selv og må derfor stole på at lagfører og enkeltmann kan handle og ta beslutninger ut ifra den overordnede intensjonen som er gitt.

Den dag i dag har mye av både det Taylor, Børnfeldt og Palmer formet hvordan forsvarets grunnsyn på ledelse er bygget opp. En kan se mye av de samme trekkene som gjenspeiler seg i deres syn på ledelse og forholdet leder-ansatt i forsvarets grunnsyn på ledelse.

God ledelse er tuftet på våre verdier respekt, ansvar og mot. Grunnsynet viser at ledelse handler om lederens egenskaper og adferd, om samspillet mellom leder og medarbeidere samt kontekstuelle betingelser. God og effektiv ledelse handler om å være en god rollemodell og balansere adferd knyttet til oppdrag, samspill og utvikling. Videre må balansen mellom lederskap og styring ivaretas samtidig som prinsippene for oppdragsbasert ledelse ligger til grunn. Disse innebærer at det legges til rette for desentraliserte beslutninger med frihet i løsninger forankret i sjefens intensjon, noe som krever en høy grad av lojalitet og tillit (Forsvaret.no 2020, 18).

Tar vi utgangspunkt i Jacobsen (2012) sin teori om *planlagt endring* innen organisasjonsendring, så kan en igjen se at intensjons-begrepet nevnes. Det er intensjoner som

er drivkraften til å endre noe i organisasjonen og en kan av den grunn tolke dette til at når en organisasjon desentraliseres utover ledelsen så vil produktkjernen, altså de ansatte ha større påvirkning inn i det å drive frem organisasjonsendringer.

Hopper man frem i tid og ser mer på hvordan organisasjoner den dag i dag organiserer seg, så ser man at eksempelvis institusjonelle ordninger har begynt å få direkte innvirkning på maktforholdet mellom ledelse og ansatte. Blant annet så var jeg i kapittel 4.2 inne på hvordan arbeidsmiljøloven i 2006 kom som et lovverk på arbeidsmiljø, stillingsvern, arbeidstid, perimosjon, ansettelse og avslutning av arbeidsforhold (Arbeidsmiljøloven 2006). Dette er banebrytende for de ansatte sine rettigheter og sammen med blant annet hovedavtalen og de forskjellige ordningene som verneombud og arbeidsmiljøutvalg så kan man på sett og vis se en mer flat struktur i organisasjoner. Lovverk som arbeidsmiljøloven er på sett og vis en forankring til at alle organisasjoner forplikter seg og sikre et godt arbeidsmiljø for de ansatte, men også ledelsen. Dette gjør i hovedsak at ikke ledelsen lengre nødvendigvis kan styre som dem vil og derav gir dette et større handlingsrom for den enkelte til å drive frem endringer fordi stemmen deres skal bli hørt.

#### **4.4 Problemstillingen gjennom et kulturelt perspektiv**

Jeg har sett på problemstillingen gjennom et strukturelt perspektiv ut ifra de forskningsspørsmålene jeg har prøvd å drøfte i henholdsvis kapittel 4.1 og 4.2. Med tanke på hvilke momenter jeg fant ut var ledende innen ledelse i de forskjellige tidsperiodene vil det være viktig og også se på problemstillingen gjennom et kulturelt perspektiv. Dette kommer av at mennesket og gruppedynamikken ble mer i fokus jo lengre utover 1900-tallet man kom. Mennesket ble en større og mer sentral rolle enn selve systemet som spesielt taylorismen hadde stort fokus på.

Organisasjonskultur er nøkkelen både til suksess på kort sikt, og – hvis den ikke håndteres riktig – fiasko på lang sik. Kultur kan gi konkurransefordeler, men som vi har sett, kan den også skape hindringer for nødvendig innovasjon og endring som man trenger for å oppnå suksess (Jacobsen 2012, 101).

Kultur er et vidt begrep som dekker over mye og har en lang historikk. Organisasjonskultur derimot er et begrep som i nyere tid har vist seg å være en sentral del av samfunnet vi lever i. I teorikapittelet var jeg inne på at kultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg innad menneskene i en organisasjon.

Organisasjonskultur er også noe en må trekke frem når en snakker om endring og organisasjonsendringer fordi som Jacobsen (2012) påpeker i utdraget over så ligger det både suksessfaktorer og hindringer knyttet til begrepet.

Jeg dekket over taylorismen og dens påvirkning på handlingsrommet til å drive frem organisasjonsendringer for både ansatte og ledelsen gjennom å se på taylorismen med et strukturelt perspektiv. Allikevel kan en også si at gjennom et kulturelt perspektiv, så man hvordan normer og verdier også stod sentralt iblant spesielt ledelsen på denne tiden. Normen skulle være at de ansatte skulle effektiviseres og verdien som lå bak dette var at en selv måtte forstå at, gjennom effektivitet og samarbeid så ble systemet og arbeidet både mer produktivt og gav bedre avkastning (Taylor 1919, 10). Et samlebegrep for denne type klima eller miljø er det Schein (2010) så på som *artefakter*, altså en observert oppførsel og struktur som sier noe om hvordan organisasjonen fungerer. I Taylor sin organisasjonspraksis vil dette trolig si at systemet og den sentraliserte strukturen var å anse som et artefakt i denne perioden.

Lengre utover på 1900-tallet mente Western (2019) at en kunne se hvordan organisasjonskultur sakte, men sikkert ble en mer påvirkende faktor på ledelse gjennom epokene med terapeutledelse og karismatisk ledelse. Samfunnet dreide seg mer mot retningen av å bli mer demokratisk, uten de store autoritære og kontrollerende ledelsesskikkene. Et uttrykk som brukes av P-O Börnfelt for organisasjoner i denne perioden er *sosioteknisk organisasjoner*. Dette er organisasjoner som fokuserer på både det sosiale og det teknologiske. Mange mener et slikt system var bedre utrustet for å håndtere endring sett opp mot taylorismen. En av begrunnelsene som brukes er at det i denne perioden var mer delt ansvar mellom ledelsen og de ansatte (Börnfelt 2023, 53). Denne demokratiske måten og arbeide på var preget av kultur og det ble fremmet at en slik måte å arbeide på resulterte i mer arbeidstilfredshet og motivasjon blant de ansatte. Det fremmes at gruppearbeid var mer fleksibelt og ville gi bedre produktivitet. På mange måter kan en si at en slik kulturell innovativ måte og arbeide på gjorde at alle følte seg mer i ett med organisasjonen. Faren med slik gruppedynamikk er allikevel at hele gruppen som helhet må observere og tyde resultat av handlinger før de kan si noe om hvorvidt en handling var feil eller riktige (Schein 2010, 25).

Gjennom det strukturelle perspektivet var mye knyttet til hvordan strukturen i organisasjonen påvirker maktforholdet innad i organisasjonen. Ser vi på det kulturelle perspektivet kan en se på hvordan de mer uformelle maktforholdene påvirker inn i organisasjonen. Jacobsen (2012) skriver at i organisasjoner hvor mye av makten er plassert blant de ansatte, altså i

produktkjernen, så er det vanskelig å få en toppstyrt endring (Jacobsen 2012, 102). Personer som oppnår uformell makt eller liknende kan ifølge Jacobsen (2012) være personer med en spesiell kompetanse og som oppleves som uvurderlige for organisasjonen, det kan være personer som oppleves som uformelle ledere og forbilder, karismatiske personer eller naturlige lederskikkelser (Jacobsen 2012, 102). Dette er også noe vi finner igjen i utdraget fra Kongsvik og Amundsen (2016) som jeg viste til i introduksjonen til oppgaven. De skriver at arbeidstakers kunnskaper utvikler seg og har stadig blitt mer avgjørende for en virksomhets produkter og at de ansatte veldig ofte faktisk vet mer enn ledelsen (Amundsen & Kongsvik 2016, 13). Fra et kulturelt ståsted vil det etter egen erfaring ofte danne seg grupperinger nedover i organisasjonen fordi produktkjernen gjør så mye sammen at båndene dem imellom blir sterkere, enn det de gjør opp mot en ledelse som velger en mer ovenfra og ned holdning. Dette gjør at det i mange tilfeller vil være vanskelig for ledelsen å bryte gjennom en sterk arbeidergruppe med en sterk organisasjonskultur og det derfor er fare for at ledelsen bare gjør som de vil. Jeg vil si at dette er faren ved for sterk organisasjonskultur, spesielt dersom ledelsen ikke er en del av den.

Både Börnfelt, Western, Mintzberg og Jacobsen trekker alle frem byråkratiske organisasjoner som spesielt fremtredende når en snakker om uformelle maktforhold. Eksempelvis trekkes sykehus frem som eksempel fordi arbeidet som utføres i denne operative kjernen er komplekst og truslene som kan gis av den operative kjerne er sårbare for ledelsen fordi arbeidet de gjør er såpass kritisk og kan føre til alvorlige konsekvenser dersom de ikke blir utført. En slik organisasjon står etter min mening derfor med en veldig sterk kultur med sterk tro, verdi og aspirasjoner. Gjennom kulturen som er blant eksempelvis sykehusarbeidere kan en presse frem og påvirke beslutninger gjennom å forhandle med de verdier og kriterier som er viktige for dem.

I forsvaret snakkes det veldig ofte om det å skape et godt «team». For å skape et godt «team» så er en nødt til å skape en god kultur og handle etter de samme verdier. Forsvaret har gjennom sine kjerneverdier respekt, ansvar og mot bygget en kultur som skal handle i tråd med disse verdiene og det er noe som jeg tror gjør forsvaret til en organisasjon hvor kulturbegrepet står sterkt til tross for en hierarkisk oppbygning i strukturen. På mange måter gjør dette at handlingsrommet for de ansatte er større til å drive frem endring enn dersom kulturen hadde vært svak. Dette kommer av at en sterk organisasjonskultur som verdsetter samarbeid og åpen kommunikasjon kan oppmuntre til tett samarbeid og deltakelse i



beslutningsprosessene. En sterk organisasjonskultur har ofte de samme verdiene, målene og aspirasjonene referert til Schein (2010) sine nivåer i å analysere en organisasjon ut ifra kulturen. Disse felles verdiene, målene og aspirasjonene gjør at menneskene sammen handler i tråd med hva som er best for deres ideologi og derav trekker i samme retning.

Institusjonelle ordninger, høyere utdanning og et mer statuspreget samfunn tror jeg er med på å bygge frem organisasjonskulturer som står sterkt. I forsvaret så snakker vi mye om det å være gjennom tunge øvelser og rett og slett ha det «tungt» sammen bygger kultur og den «team» følelsen som gjør at man senere arbeider godt sammen. Dette tror jeg også det presset som samfunnet den dag i dag representerer i å utdanne seg gir organisasjoner utenfor forsvarssektoren. Jeg tror at når en tar høyere utdanning sammen med andre så opparbeider man seg et sett med tro, respekt og verdier ovenfor de andre innen samme organisasjon at det er veldig kultur-byggende og bidrar positivt inn i det å respektere andre sine meninger og beslutninger.

## 5 Konklusjon

I avhandlingen har jeg undersøkt hvilket handlingsrom de ansatte og ledelsen har til å drive frem organisasjonsendringer. Dette har jeg gjort ved å se tilbake på hvordan makten mellom ledelsen og de ansatte har utviklet seg gjennom det siste århundret; fra taylorismen og frem til nå. Jeg tok utgangspunkt i to forskningsspørsmål som hjalp meg med å både avgrense, men også sette lys på momenter jeg anså som viktig for å kunne gi godt rede for det den faktiske problemstillingen spurte etter.

### **Forskningsspørsmål 1**

*Hvordan har maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte forandret seg det siste århundret?*

Fra Taylorismen og frem til i dag så ser man en dreining i hvordan de ansatte ser sin plass i strukturen, både i forhold til makt og rettigheter. Det har helt fra taylorismen, hvor de ansatte med overvekt kun ble sett på som ledd i systemet skjedd en utvikling dithen at de ansatte sine meninger og idéer både blir hørt og fremmet i de fleste organisasjoner. Maktbegrepet er vidt, men gjennom den kulturelle utviklingen innad i organisasjoner, flere arbeidere med høyere utdanning og den streke faglige utviklingen hos arbeiderne gjør at ledelsen i disse dager er mye mer avhengig av innspill og initiativ fra arbeiderne. Dette har gjort at maktbalansen har endret seg til at de ansatte har mer makt. Hvorvidt denne makten er formell eller uformell vil variere ut ifra strukturen som finnes i organisasjonen.

### **Forskningsspørsmål 2**

*Hvordan påvirker de ansatte organisasjonens ledelse med tanke på beslutningstaking?*

Hovedfokuset som inngår i dette forskningsspørsmålet er den utviklingen man så spesielt på midten og slutten av 1900-tallet, hvor fokuset innad i organisasjoner ble mye mer sentralisert rundt organisasjonskulturen som fantes i organisasjonen. Flere organisasjoner gikk fra å fokusere på det strukturelle «systemet» som taylorismen trakk frem til å fokusere på mer intensjonsbasert ledelse og initiativ slik jeg trakk frem som en sentral del av forsvaret, og i det å drive *planlagt endring*. Det er vokst frem et mer gruppefokustert arbeidsklima hvor de som står i situasjonen har mye mer informasjon og bedre forutsetning for å ta de riktige beslutningene når det kommer til selve arbeidet.

Disse forskningsspørsmålene i tillegg til det å analysere deres påvirkning inn på selve problemstillingen gjennom et strukturelt og kulturelt perspektiv har gitt med denne konklusjonen på denne problemstillingen.

*Hvilket handlingsrom har henholdsvis ledere og ansatte til å drive frem organisasjonsendringer?*

De ansatte har en mye større rolle i det å drive frem organisasjonsendringer nå kontra før til tross for at ledelsen fortsatt sitter på den overordnede myndigheten i organisasjonen. Grunnen til dette er som vi har sett gjennom forskningsspørsmålene at det har skjedd en dreining i hvordan de ansatte sin rolle har utviklet seg til å bli en mer sentral del i organisasjonens dynamikk for å få arbeid til å bli utført og utviklet i henhold til den utviklingen som foregår samfunnet. Gjennom det kulturelle perspektivet trakk jeg frem det P-O Börnfelt kalte sosiotechniske organisasjoner, hvor det sosiale og det teknologiske stod sentralt. En så her hvordan fokuset ble mer kulturpreget og sentralisert rundt det å ha delt ansvar mellom de ansatte og ledelsen fordi det gav bedre arbeidsmoral og tilfredshet på jobb. Allikevel vil jeg i konklusjonen ta med et utdrag fra Börnfelt (2023) som peker på vanskeligheten med å innføre mer myndighet til de ansatte fordi ledelsen føler de mister kontroll.

Working life researchers point out that there has been a fairly limited diffusion of the sociotechnical model and that organisations often return to the traditional mindset of hierarchy and control. The traditional hierarchical view of the organisation with centralised power is difficult to challenge. Many managers do not feel comfortable sharing power with subordinates. Middle managers also often resist decision-making being decentralised. Managers might see this as losing power and tend to resist their role being changed to a support role (Börnfelt 2023, 57).

På tross av utsagnet har jeg vært inne på hvordan intensjonsbasert ledelse og initiativ er blitt en stor del av hvordan organisasjoner den dag i dag tar avgjørelser. Dette gjør at handlingsrommet til de ansatte for å drive frem organisasjonsendring er styrket i den retning av at de får ta større del i beslutningene som tas. De ansatte kan direkte påvirke ved å komme med egne idéer og forslag til endring fordi de har en påvirkning nå kontra før. I tillegg kan de gå gjennom institusjonelle ordninger for å bli hørt i den grad det er nødvendig.

Med utgangspunkt i de byråkratiske organisasjonene ble det også belyst hvilken påvirkning kritisk personell har og derav deres uformelle maktposisjon til å presse frem endringer dersom det skulle være nødvendig. For ledelsen derimot påvirker dette motsatt; slik kritisk personell som f.eks. sykehusarbeidere kan stå i veien på den måte at ledelsen ikke får mulighet til å drive frem viktige organisasjonsendringer fordi det ikke gagnar sykehusarbeiderne slik de ønsker.

KONFIGURASJON	MAKTEN LIGGER HOS ...	MULIGHET FOR DEN FORMELLE LEDELSEN TIL Å GJENNOMFØRE ENDRING
Enkel struktur	Leder, gründer, eier	Stor. Lederen driver organisasjonen som «sin egen butikk»
Maskinbyråkrati	Toppleidelse, teknostruktur	Stor hvis ledelsen har støtte fra sentrale staber
Profesjonelt byråkrati	Høyt utdannet førstelinjetjeneste	Liten hvis ikke ledelsen får støtte fra profesjonen(e) selv
Divisjonalsert struktur	Konsemledelse, hovedkontor (og i den enkelt divisjon avhengig av typen konfigurasjon internt i divisjonen)	Stor når det gjelder strategiske endringer (salg, nedleggelse), liten når det gjelder interne endringer i hver divisjon
Adhockrati	Den enkelte ansatte	Liten uten støtte fra ansatte

Figur 6: Ulike konfigurasjoner og uformelle maktforhold (Jacobsen 2018, 104)

Figuren er hentet fra Jacobsen (2018) og peker på hvordan muligheten til å gjennomføre endring hos den formelle ledelsen har endret seg. Ser man på tabellen kan en ut ifra funnene som er gjort i analysen anta at tabellen uttrykker seg med at tidsaksen går nedover. At det i taylorismen var mer preg av enkel struktur og makten lå hos den formelle ledelsen, mens adhockrati derimot har en løsere struktur som er mer desentralisert og det er lite mulighetsrom for den formelle ledelsen til å utføre endringer dersom det ikke er støtte fra de ansatte.

Avslutningsvis vil jeg konkludere med at det har skjedd et skifte i hvordan myndigheten til å drive frem organisasjonsendringer har gått fra å være ensidig blant ledelsen, til å bli mye mer distribuert mellom ledelsen og de ansatte. Handlingsrommet til de ansatte for å drive frem organisasjonsendringer har blitt mye større enn det var på tidlig 1900-tallet, mens for ledelsen vil jeg gå så langt å si at handlingsrommet kanskje har blitt mindre enn det var før hvis man ser på maktbalansen som helhet. De er i dag mye mer avhengig av å få med seg de ansatte på det de ønsker å gjennomføre på lik linje med at de ansatte har mye større myndighet til å si

imot eller komme med andre forslag gjennom deres rettigheter og deres viktige plass i organisasjonen.

### **5.1 Vurdering av funn**

På grunn av den store mengden litteratur er det mye litteratur som har uteblitt i drøftingen av denne avhandlingen. Dette er en svakhet jeg ser har i egen studie til tross for at jeg har gjort meg godt kjent med de publikasjonene jeg har valgt meg ut. Omfanget av temaet er stort, men med de avgrensinger jeg har gjort, så mener jeg funnene er representative til det som blir etterspurt i problemstillingen.

## 6 Kilder

Her presenterer jeg kildene jeg har brukt i oppgaven sortert alfabetisk og ut ifra hvilken type kilde det er.

### 6.4 Litteratur

**Amundsen O. & Kongsvik, Trond Ø. (2016).** *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal.

**Bang, Henning (2020).** *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

**Börnfeldt, P-O (2009).** *Work organisation in practice*. Göteborg: SNS Förlag

**Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982).** *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company

**Hart, Chris (1998).** *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications.

**Jacobsen, Dag I. (2018).** *Organisasjonsendringer og endringsledelse (3. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget

**Mintzberg, Henry. (1989).** *The structuring of organizations*. London: Palgrave

**Oldham, Greg R. & Hackman, J. Richard. (2010).** *Not what it was and not what it will be: The future of job design research*. John Wiley & Sons, Ltd

**Palmer, Michael A. (2009).** *Command at sea*. Harvard university press

**Ridley, Diana (2012).** *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students. 2nd ed.* Los Angeles: Sage.

**Schein, E. H. (2010).** *Organizational culture and leadership (4. utgave)*. San Fransisco: Jossey-Bass.

**Taylor, Frederick W. (1919).** *The principles of scientific management*. New York & London: Harper & Brothers publishers.

**Western, Simon. (2019).** *Leadership; a critical text*. SAGE publications Ltd

**Williams, Brian K. & Kinicki, Angelo (2012).** *Management: a practical introduction.*

McGraw Hill Education

## 6.5 Internett

**Hofstad, Knut. (2022, 23. mars).** *Teknokrati.*

<https://snl.no/teknokrati>

**Sundstrøm K. (2019, 17. juni).** *Organisasjoner og organisasjonsteorier.*

<https://ndla.no/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:f77c8919-a904-41b3-88a4-34281c13627c/topic:1:8ddd690d-c719-45de-bab4-8a9e7836ced3/resource:1:192954>

**Forsvarets grunnsyn på ledelse. (17. november 2020).** *Forsvarets grunnsyn på ledelse*

[https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/\\_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf)

**Lovdata.no.** *Arbeidsmiljøloven*

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

**Lovdata.no.** *Hovedavtalen*

<https://lovdata.no/dokument/TARH/tariff/tarh-1?q=hovedavtalen>

## 7 Tabeller og figurer

**Figur 6:** *Faser i en planlagt endringsprosess hentet fra (Jacobsen 2019, 33).*

**Figur 7:** *En oversikt over lederskapsdiskursene det siste århundret (Western 2019).*

**Figur 8:** *De 5 grunnleggende elementene i en organisasjon, hentet fra (Mintzberg 1989, 324).*

**Figur 9:** *Fem typer for desentralisering (Mintzberg 1989, 326).*

**Figur 10:** *Søkeord benyttet i strukturert søk i Oria.*

**Figur 6:** *Ulike konfigurasjoner og uformelle maktforhold (Jacobsen 2018, 104)*

**Tabell 6:** *Edgar Schein sine tre nivåer for å analysere organisasjonskultur (Schein 2010, 24).*

**Tabell 7:** *Ridley sine seks kriterier for hva en litteraturstudie skal kunne gi deg (Ridley 2012, 24).*

**Tabell 8:** *Tankekart omgjort til tabell med tre hoved-overskrifter.*

**Tabell 9:** *En tidslinje for å gi en oversikt over hvilke epoker for ledelse bøkene hovedsakelig representerer.*

**Tabell 10:** *En grafisk fremstilling av institusjonelle ordninger og reformer som er vokst frem det siste århundret.*